

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

معهد التكنولوجيا

مطبوعة بعنوان:

التوظيف وإدارة المسار الوظيفي

(Développement social)

RECRUTEMENT ET GESTION DE CARRIERE

موجهة لطلبة السنة الثالثة ل . م . د



السنة الجامعية 2023 - 2024

تقديم العمل:

إن هذا العمل هو عبارة سلسلة من المحاضرات لمقياس التوظيف وإدارة المسار الوظيفي، والتي تقدم لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسيير المؤسسات والإدارات تخصص: إدارة الموارد البشرية، وهو ثمره تدريس مقياس التوظيف وإدارة المسار الوظيفي لمدة ثلاث سنوات، حيث تم تكييف المضمون مع البرنامج الوزاري الموضوع، ليكون متوفر سواء في نسخته الورقية على مستوى المكتبات أو في نسخته الإلكترونية على مستوى المواقع المتخصصة لهذا الغرض لمساعدة الطلبة والمهتمين بهذا الموضوع على استيعاب أكثر وتحضيراً لمستويات أكاديمية ومهنية مستقبلية أكثر تقدماً.

وصف المادة:

يتطرق مضمون مقياس التوظيف وإدارة المسار الوظيفي إلى أهم المفاهيم والممارسات التنظيمية والمهنية التي تناولها مختلف الكتاب، الباحثين، والمهتمين بمنظمات الأعمال عموماً والموارد البشرية خصوصاً، متمثلة في المفاهيم الأساسية للتوظيف أهميته بالنسبة للمؤسسة، أهم مراحله، أبرز الأساليب والاستراتيجيات المطبقة خلال كل مرحلة، بالإضافة إلى عرض مصادر التوظيف بنوعها الداخلية والخارجية والتي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها في الحصول على اليد العاملة المؤهلة والتي تتطابق مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المطلوبة. كذلك يدرس هذا المقياس مرحلة ما بعد التعيين داخل المؤسسة والتي تبدأ بإبرام عقد العمل بين المترشح والمؤسسة لتبدأ الحياة الوظيفية داخل المؤسسة وما تتخلله من تفاعلات الاندماج بين الطرفين، لتنتقل في الأخير إلى أبرز المواضيع ذات الصلة بموضوع التوظيف وإدارة المسار الوظيفي كالمفاوضات الجماعية، حوادث العمل والطب المهني، الأجور، الحوافز وغيرها من المواضيع التي نصبو أن تكون ذات إفادة لطلبة المقياس وكل المهتمين سواء أكاديميين أو مهنيين بإثراء معارفهم حول هذه المواضيع.

أهداف التعليم:

بعد دراسة هذا المقياس، يتمكن الطالب الجامعي أو الباحث الأكاديمي أو المتقدم إلى منصب وظيفي من:

- معرفة الأسس العامة للنظريات والمقاربات التي قامت عليها مفاهيم الاختيار الوظيفي أو المهني وطرق التوظيف المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية الحديثة.

- التزود بالمفاهيم الأساسية للتوظيف وإدارة المسار الوظيفي.
- معرفة دوافع دراسة التوظيف والمسار الوظيفي وإطلاع وتعريف الطالب أو المهتم بأبرز النماذج التقليدية والحديثة لهذه الأنظمة ضمن تطور ممارسة الفكر والعمل الإداري.
- دراسة المؤسسة داخليا وخارجيا وعناصر البيئة المحيطة ومكوناتها التي تتفاعل معها.

المعارف المسبقة المطلوبة:

إلمام الطالب بمقياس تنظيم المؤسسة، مدخل لإدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية.

أستاذة المقياس:

تليلاني فاطمة الزهراء

أستاذ محاضر أ

قسم تسيير المؤسسات والإدارات

معهد التكنولوجيا جامعة أم البواقي

e-mail: fatimazahra.tlilani@univ-oeb.dz

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تقديم العمل
	فهرس المحتويات
10	مقدمة
11	المحور الأول: الوظيفة، المورد البشري والتحليل الوظيفي
12	الفصل الأول: مدخل نظري للعمل، الوظيفة والمهنة
13	-1 العمل
13	-1-1 مفهوم العمل وتطور مفهومه
15	-2-1 أنواع العمل
17	-2 الوظيفة
17	-1-2 مفهوم الوظيفة
18	-2-2 أنواع الوظائف
19	-3 المهنة
19	-1-3 دراسة كارسنדרز
19	-2-3 دراسة ابراهام فليكستر
20	-3-3 دراسة ليبرمان
22	الفصل الثاني: المورد البشري وإدارة الموارد البشرية
23	-1 تخطيط الموارد البشرية
23	-2 تعريف تخطيط الموارد البشرية
23	-3 أهمية تخطيط الموارد البشرية
24	-4 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
25	-5 التنبؤ باحتياجات المؤسسة
25	-1-5 طريقة تحليل عبء العمل
26	-2-5 طريقة تحليل قوة العمل
26	-3-5 خرائط الاحلال

26	تحليل مخزون الموارد البشرية	-4-5
26	أسواق العمالة الخارجية	-5-5
29	الفصل الثالث: التحليل الوظيفي	
29	تعريف التحليل الوظيفي	-1
29	خطوات عمل التحليل الوظيفي	-2
31	أهمية التحليل الوظيفي	-3
31	طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي	-4
31	الوصف الوظيفي	-5
32	الفرق بين مفهومي الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي	-1-5
32	أهمية وجود تطابق بين الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي	-2-5
32	أهمية الوصف الوظيفي	-3-5
33	الجهة المسؤولة عن القيام بالوصف الوظيفي	-4-5
33	مضمون الوصف الوظيفي	-5-5
34	قائمة الوصف الوظيفي	-6-5
39	الهندسة الوظيفية	-6
39	مفهوم الهندسة الوظيفية	-1-6
40	أهمية الهندسة الوظيفية	-2-6
41	عمليات الهندسة الوظيفية	-3-6
44	المحور الثاني: التوظيف وإدارة المسار الوظيفي	
45	الفصل الأول: مفاهيم نظرية في التوظيف	
45	تعريف التوظيف	-1
45	التوظيف لغة	-1-1
46	التوظيف اصطلاحاً	-2-1
47	أهمية التوظيف	-2
48	مبادئ التوظيف	-3
48	أهداف التوظيف	-4
49	مواصفات الفرد المترشح للوظيفة	-5

50	الفصل الثاني: مراحل التوظيف	
50	الاستقطاب	-1
50	تعريف الاستقطاب	-1-1
51	من يقوم بعملية الاستقطاب	-2-1
51	أهمية الاستقطاب	-3-1
52	مبادئ الاستقطاب	-4-1
53	خطوات عملية الاستقطاب	-5-1
54	مصادر وأساليب الاستقطاب	-6-1
56	الاختيار	-2
56	مفهوم الاختيار	-1-2
57	معايير الاختيار	-2-2
58	إجراءات الاختيار	-3-2
58	التعيين	-3
58	الترشح للتعيين	-1-3
58	الكشف الطبي	-2-3
59	معوقات الاختيار والتعيين	-3-3
60	الفصل الثالث: إدارة المسار الوظيفي	
60	الفرق بين المسار الوظيفي والمسار المهني	-1
60	مفهوم إدارة المسار الوظيفي	-2
61	أهمية إدارة المسار الوظيفي	-3
62	نموذج المسار الوظيفي	-4
64	مداخل إدارة المسار الوظيفي	-5
64	المدخل الفردي	-1-5
64	المدخل التنظيمي	-2-5
65	نظريات إدارة المسار الوظيفي	-6
65	النظرية المادية	1-6
66	نظرية العاملين	-2-6
67	نظرية العلاقات الانسانية	-3-6

68	نظرية التدرج الهرمي لماسلو	-4-6
71	نظرية الأنماط المهنية	-5-6
72	نظرية النمو المهني	6-6
73	نظرية منيسوتا	-7-6
75	المحور الثالث: تطبيقات التوظيف وإدارة المسار الوظيفي	
76	الفصل الأول: التكوين والتدريب	
76	مفهوم التكوين	-1
77	تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى	-2
77	أهداف التكوين	-3
79	أنواع التكوين	-4
	تصميم وتنفيذ برامج التكوين	-5
82	الفصل الثاني: مكاتب التوظيف ومقابلات التوظيف	
82	مكاتب التوظيف	-1
82	تعريف مكاتب التوظيف	-1-1
82	أهمية مكاتب التوظيف	-2-1
83	خطوات التوظيف	-3-1
85	مقابلات التوظيف	-2
85	تعريف مقابلات العمل	-1-2
85	أنواع مقابلات العمل	-2-2
86	أهمية مقابلات التوظيف	-3-2
87	فوائد مقابلة التوظيف	-4-2
87	التحضير لمقابلة التوظيف	-5-2
88	الفصل الثالث: ضغوط العمل، حوادث العمل والأمراض المهنية	
88	ضغوط العمل	-1
88	تعريف ضغوط العمل	-1-1
88	أنواع ضغوط العمل	-2-1
89	مصادر ضغوط العمل	3-1

90	الآثار المترتبة عن ضغوط العمل	-4-1
91	استراتيجيات الحد من ضغوط العمل	-5-1
92	حوادث العمل	-2
92	الفرق بين حاث العمل والمرض المهني	-1-2
92	تعريف حوادث العمل	-2-2
93	أسباب حوادث العمل	-3-2
93	أنواع حوادث العمل	-4-2
95	إجراءات السلامة المهنية	-5-2
95	الأمراض المهنية	-3
96	تعريف الأمراض المهنية	-1-3
96	أسباب الإصابة بالأمراض المهنية	-2-3
96	أنواع الأمراض المهنية	-3-3
98	طرق الوقاية من الأمراض المهنية	-4-3
98	طب العمل ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18000	-4
99	تعريف طب العمل	-1-4
100	أهمية طب العمل	-2-4
101	مهام طب العمل	-3-4
102	التزامات هيئة الضمان الاجتماعي في تعويض المتضررين من الحوادث أو الأراض المهنية	-4-4
103	خاتمة	
104	قائمة المصادر والمراجع	
108	قائمة الجداول	
108	قائمة الأشكال	

مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من بحث عن مصادر القوى البشرية واستقطابها واختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المصالح الملائمة التي من شأنها أن تدفعها إلى بذل أقصى طاقاتها داخل المنظمات. وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، فالمنظمة بدون أفرادها ماهي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات وتعطيها قيمة مضافة.

فنظراً لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة، سواء كانت إدارة أو شركة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى له اهتماماً كبيراً ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء.

وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية .

إن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، في حين سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون .

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة لكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من بحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المصالح الملائمة التي من شأنها أن تدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات. وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة بدون أفرادها ماهي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات. وحتى يتسنى لها ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم ببناء استراتيجيات ووظائفها " استقطاب،

اختيار وتوظيف " وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة .

حيث تقوم إدارة المواد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك بناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وذلك لأن أي منظمة تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة. فإذا أنتت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم)، أما إذا أنتت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره. فالتخطيط في الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة.



الفصل الأول

مدخل نظري للعمل، الوظيفة والمهنة

يعتبر العمل من أهم أشكال النشاط الإنساني لما له من أهمية في حياة الفرد والمجتمع على حد سواء. وتتغير أدوات وشروط العمل والعلاقات المتبادلة بين الأفراد خلال الفترة التي يقضيها الإنسان في العمل وهذا ما ينتج عنه تغير في التأهيل ومستوى المعرفة، مما يكسب العمل أبعاداً أخرى زيادة على البعد الاقتصادي والاجتماعي.

تطور العمل بتطور المؤسسات، فتغيرت المفاهيم والمصطلحات والتنظيم، وأصبحت علاقات العمل أكثر تنظيماً وتأطيراً، وحتى يتم توفير ما تحتاجه المؤسسات الحديثة من موارد بشرية تلبي احتياجاتها أصبح يُعتمد التوظيف من أجل استقطاب أفضلها من حيث المهارات والخبرات التي تتماشى مع خصوصية المؤسسة. وهذا ما أدى بمرور الوقت إلى ظهور التخصص ومفهوم الكفاءات ليكتسي التوظيف أهمية بالنسبة للمؤسسات والتسيير الحديث.

سننظر في هذا الفصل لأهم المفاهيم المتعلقة بمصطلحات العمل، الوظيفة والمهنة من خلال عرض أهم التعاريف والأسس الخاصة بكل مفهوم، كذلك عرض أوجه الشبه والاختلاف، فهناك مجموعة من المصطلحات تبدو متشابهة ومترادفة من حيث المعنى، لكن بعد التعمق الاصطلاحي، المعجمي والموسوعي تتجلى الفروقات وتضبط المفاهيم حسب الحاجة إلى استخدامها.

1- العمل

من خلال هذا العنصر سيتم تقديم مفاهيم خاصة بالعمل كآلاتي :

1-1- مفهوم العمل وتطور مفهومه

سننتقل إلى مفهوم العمل لغة واصطلاحاً وكيفية تطوره

1-1-1 مفهوم العمل لغة

للعمل في اللغة معاني متعددة، تتضمن المعنى الواسع الشامل والمعنى الأدق.

- مفهوم العمل على إطلاقه يعني: إحداث الشيء، أي كل ما يصدر عن الأحياء والأشياء من فعل أو حركة سواء كان بإرادة أو بدون إرادة [الإبراهيم محمد العقلة، ص17].
- العمل هو المهنة أو الفعل والجمع "أعمال"، فكل من يمتحن مهنة أو يفعل فعلاً هو عامل عند أهل اللغة، وهنا ينحصر المعنى في الإنسان، وَعَمِلَ عَمَلًا إِذَا فَعَلَ فِعْلًا عَنْ قِصْدٍ، وإضافة القصد إلى المفهوم يجعل المعنى ينصرف إلى ما هو إرادي فقط من تصرفات الإنسان وسلوكه [إبراهيم مصطفى ورفاقه، ص 634].
- وجاء في لسان العرب: عَمِلَ عَمَلًا وَأَعْمَلُهُ غَيْرُهُ وَاسْتَعْمَلَهُ وَاعْتَمَلَ الرَّجُلُ بِنَفْسِهِ... وقيل العملُ لغيره والإِعْتِمَالُ لنفسه [ابن منظور، ج10، مادة عمل، ص167].

1-1-2 مفهوم العمل اصطلاحاً

لقد عُني مصطلح العمل باهتمام الباحثين في مختلف الميادين، فالعلوم التي تهتم بالعمل كثيرة ومتنوعة مثل: علم النفس، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، القانون، الطب والهندسة... إلخ، وقد زادت هذه العناية مع تطور حياة الإنسان، شروط العمل ومتطلباته، وفيما يلي سندرج مجموعة من التعاريف التي تطرقت لمفهوم العمل:

- حسب Alain Rey، مصطلح العمل "Travail" ظهر سنة 1130 م، يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية Tripaliare وتعني الإكراه، الإلزام والتعذيب [Alain Rey,1992] ، وهي بدورها مشتقة من المصطلح الشعبي Trepalium الموثق سنة 582 م وهو تحريف لـ Tripalium، وهي أداة

تستخدم لتقييد وشلّ حركة الحيوانات من أجل تغيير دعائم الأقدام ((Le ferrage أو لمعالجتهم، وللعبيد من أجل معاقبتهم [Pierre Paster, Richard Breard, 2005, p22] ، وهي أداة تتكون من ثلاثة ركائز، اثنين عموديين وواحد بشكل أفقي.

وتطورت عدة نظريات لتفسير مصطلح العمل نحو معناه الحديث، حيث أصبح في القرن 12 يعني العذاب النفسي والمعاناة الجسدية ليأخذ ابتداء من القرن 15 معنى النشاط الإنتاجي.

■ كما يعرف العمل من الجانب الاقتصادي على أنه النشاط المعوّض الذي يسمح بإنتاج السلع والخدمات باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج إلى جانب عنصر رأس المال يقدمه عمال مقابل أجر، فقد جاء "آدم سميث" مؤسس المدرسة الكلاسيكية في كتابه "ثروة الأمم" بثلاثة عوامل للإنتاج هي رأس المال، العمل و الأرض، ثم بعده الاقتصاديون النيوكلاسيك الذين اعترفوا بعاملين للإنتاج هما رأس المال والعمل، واجتهدوا في تفسير رأس المال وقسموه إلى عدة عناصر ثانوية رأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، رأس المال الاجتماعي... إلخ
[www.wikipedia.org/wiki/travail].

■ كذلك، العمل هو مجهود واع يبذله الإنسان على قوى الطبيعة، يأخذ أشكالاً مختلفة عند مستويات تطور قوى الإنتاج في مجموعها، فيصبح عمل العبيد عندما يكون الإنسان نفسه أداة إنتاج، ويصبح العمل المأجور عندما تصبح قوة العمل سلعة [محمد دويدار، 1998، ص185]

■ ويعرف العمل على أنه مجهود إرادي نحو غرض نافع [أحمد زكي بدوي، 1968، ص32]

من هذا التعريف يتبين أنه لا بد من توافر صفتين في المجهود لكي يعتبر عملاً:

✓ أن يكون المجهود اختيارياً أي صادراً عن إرادة الإنسان.

✓ أن يكون الغرض منه منفعة.

ويمكن اعتبار الألم والوقت من عناصر العمل لأنه عادة يكون مصحوباً بالألم، كما أنه لكي تتحقق نتيجة العمل لا بدّ من مضي شيء من الوقت. وكان طبيعياً اتجاه التغيير المضطرد في النظم السياسية، الاقتصادية والاجتماعية عبر التاريخ أن يتعرض مفهوم العمل لتغيرات مُماثلة من حيث الشكل والمضمون حيث:

➤ أعتبر العمل اليدوي في العصور القديمة في مرتبة دنيا بالنسبة لأنواع الأعمال الأخرى خاصة العمل العقلي.

- في العصر الحديث أُعتبر العمل سلعة يتحدد سعره بآلية العرض والطلب.
- ثم تغيرت النظرة إلى العمل في الوقت الراهن، وأصبح يستوفي حقه كأساس للنمو والتنمية وأُعتبر وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد، يتميز بالانتظام والإمتثال لقواعد معينة، بالإضافة إلى إحترافه كمهنة يتخصص فيها العامل بعد التمرن.
- وجاء في الموسوعة العربية أن العمل هو تفاعل منظم بين الإنسان والوسط المحيط به وما يحتويه من أشياء، مواد، آلات وأشخاص وله عناصر أساسية تتمثل في: أدوات العمل، موضوع العمل.
- إذن: حسب هذا التعريف، العمل هو ظاهرة تفاعل معقد بين هذه العناصر مجتمعة وليس عملية تأثير الإنسان في العناصر الأخرى فحسب.
- بعد التطرق إلى ماهية العمل، نستخلص أن هذا المفهوم عرف تطورا إنطلاقا من مفهومه الواسع والبسيط المتمثل في إحداث شيء ما وكل ما يصدر عن الأحياء مرورا بمفهومه الاقتصادي المتمثل في كونه نشاط إنتاجي يسمح بإنتاج السلع والخدمات مقابل تعويض ووصولاً إلى معناه الحديث المعقد الذي يجمع بين المعنى الاقتصادي، النفسي، الاجتماعي، القانوني، ...إلخ.

1-2- أنوع العمل

هناك العديد من التصنيفات لأنواع العمل، نعرض منها ما يلي:

1-2-1- التصنيف الأول (أحمد بدوي)

- العمل اليدوي والعمل العقلي: ينقسم النشاط البشري إلى جهد فكري وجهد جسماني بشرط أن لا تكون هناك تفرقة قائمة، حيث تشمل بعض النشاطات اليدوية جهدا فكريا ولو ضئيلا، كما تشمل الأعمال الفكرية على جهد جسدي ضئيل.
- العمل الإداري والعمل التنفيذي: يقوم عمل الإدارة على المجهود العقلي دون غيره، بينما يقوم العمل التنفيذي على الجهد الفكري واليدوي.
- العمل المتخصص والعمل البسيط: العمل المتخصص هو الذي يحتاج إلى خبرة فنية خاصة وبالتالي إلى تعليم، تكوين وتدريب، أما العمل البسيط فهو الذي يحتاج إلى جهد جسدي فحسب دون تعليم أو تكوين فني سابق (أحمد زكي بدوي، 1968، ص32)

1-2-2- التصفيف الثاني (كارل ماركس)

- عمل ملموس وعمل مجرد: العمل الملموس هو العمل الذي يعني قيمة استعمالية خاصة ويستلزم مادة تقنية وأدوات خاصة، كما يحتل موقعا محددًا ضمن تقسيم العمل، أما العمل المجرد فهو يوافق قيمة ما هو مشترك بين كل الأنشطة المنتجة .
- العمل البسيط والعمل المركب: أوضح "ماركس" أن العمل المركب ليس سوى العمل البسيط المضاعف بحيث أن كمية معينة من العمل المركب توافق كمية أكبر من العمل البسيط (جاك بيديه، غي كير، ص 947).

1-2-3- التصفيف الثالث (جاك فريسينات) - Jacques Freyssinet -

- العمل الحر: يتضمن العمل المنزلي، العمل النضالي والقتالي مثل: التطوع في الجيش.
- العمل المأجور: إن نظام التعويض بأجر هو نمط من تنظيم العمل، يرتكز على تجهيز وتسليم طلبية من قبل فرد ما مقابل تعويض في إطار قانوني مع صاحب العمل، الذي قد يكون فردي في شكل مؤسسة أو جماعي متمثل في الدولة. [www.wikipedia.org]
- ويرى كارل ماركس أن نظام التعويض بأجر هو جوهر نظام الاستغلال الرأسمالي لأنّ الأجير تُستنزف قوة عمله المنتجة دون القدرة على التقرير ديمقراطيا حول استعمال القيمة المضافة التي خلقت نتيجة عمله، فحسب هذا المعنى فإنّ الأجير ليس سوى عبد تم تعويضه، ونجد هذا النوع من العمل في الإدارات العمومية والمؤسسات.
- العمل الشاق: يندرج تحته العبودية أو "الرق" وهو نوع من الأعمال الشاقة القسرية طوال الحياة للعبيد الذين تعود ملكيتهم للأشخاص الذين يستعبدونهم، يُباعون بأسواق النخاسة أو يُشترون في تجارة الرقيق. كذلك السخرة (la corvée)، وكانت سائدة في النظام الإقطاعي، ويعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية corro gare وتعني "يطلب" demander ، وتعني السخرة تقديم خدمات إجبارية دون مقابل أو تعويض.

2- الوظيفة

من خلال هذا العنصر سنتعرف على أبرز المفاهيم المتعلقة بمفهوم الوظيفة

2-1- مفهوم الوظيفة

سنعرض أهم التعاريف اللغوية والاصطلاحية لمفهوم التوظيف

2-1-1- مفهوم الوظيفة لغة

▪ الوظيفة من الفعل: وَظَّفَ يَوْظِفُ، تَوْظِيفًا، فهو مُوظَّفٌ، والمفعول مُوظَّفٌ

ووظَّفَ أخاه: أسند إليه وظيفة أو عملاً معيناً

ووظَّفَ رأسَ ماله: استثمره ونمَّاه

ووظَّفَ المؤسسة: زوَّدها بأعضاء أو موظفين جُدد

ووظَّفَ عليه العمل: قدره عليه وعيَّنه

وَظَّفَهُ: عَيَّنَ لَهُ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَظِيفَةً

ووظَّفَ على الصبي كلَّ يومٍ حِفْظَ آيَاتٍ مِنَ الْقُرْآنِ: عَيَّنَ لَهُ آيَاتٍ لِحِفْظِهَا

وَظَّفَ لَهُ رِزْقًا: عَيَّنَ لَهُ فِي كُلِّ يَوْمٍ رِزْقًا

▪ الوظيفة (اسم) جمع وُظُفٌ، ووظائفُ بمعناه: (المعجم الوسيط)

الوَظِيفَةُ: مَا يُقَدَّرُ مِنْ عَمَلٍ أَوْ طَعَامٍ أَوْ رِزْقٍ وَغَيْرِ ذَلِكَ فِي زَمَنٍ مُعَيَّنٍ.

الوَظِيفَةُ الْعَهْدُ وَالشَّرْطُ.

الوَظِيفَةُ الْمَنْصِبُ وَالْخِدْمَةُ الْمَعَيَّنَةُ.

ويقال: لِلدُّنْيَا وَظَائِفٌ وَوُظُفٌ: أَي نُوْبٌ وَدُوْلٌ.

▪ وَظِيفَةٌ [و ظ ف] وَظِيفَةُ الْعَامِلِ: مَا يُعَيَّنُ أَوْ يُقَدَّرُ مِنْ عَمَلٍ أَوْ طَعَامٍ أَوْ رِزْقٍ وَغَيْرِ ذَلِكَ يُؤَدِّي

وَظِيفَتُهُ عَلَى أَحْسَنِ وَجْهِ: وَاجِبُهُ، عَمَلُهُ أَسْنَدَتْ لَهُ وَظِيفَةٌ جَدِيدَةٌ: مَنْصِبٌ فِي إِدَارَةِ عِلْمٍ وَظَائِفِ

الْأَعْضَاءِ: عِلْمٌ يَبْحَثُ فِي آدَاءِ الْأَعْضَاءِ وَدَوْرِهَا فِي الْحَيَاةِ (أحمد مختار عمر، 2008).

2-1-2- مفهوم الوظيفة اصطلاحاً:

- الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات وعلاقة الوظائف ببعضها بغض النظر عن شاغل الوظيفة (أشرف محمد جعفر، 2011، ص14).
- الوظيفة هي عمل مدفوع الأجر بصفة منتظمة
- الوظيفة هي فريق أو مجموعة من الناس والأدوات التي يستخدمونها لتنفيذ واحدة أو أكثر من العمليات أو الأنشطة.
- الوظيفة هي مساهمة أو دور الفرد في المجتمع من خلال شغل أو نشاط غالباً ما يكون منتظماً وغالباً يُقدّم مقابل الحصول على دفعات مالية من أجل المعيشة ويسمى ذلك المُقابل أجرًا ماليًا أو راتب (<https://ar.wikipedia.org>، 2023).

2-2- أنواع الوظائف

تتنوع الوظائف حسب معايير التصنيف (ساعات العمل، المقابل، الخبرة، الشهادات وغيرها، حيث سنعرض في هذا العنصر بعض أنواع الوظائف:

2-2-1- وظائف حسب ساعات العمل: تنقسم إلى عمل بوقت كلي أو وقت جزئي، ويمكن تصنيفها كوظائف مؤقتة ووظائف عارضة، ووظائف موسمية، وما يُسمى بالتوظيف الذاتي، والاستشارات وتوظيف العقود

2-2-2- وظائف حسب المُقابل: يمكن تصنيف الوظائف مدفوعة الأجر أو غير مدفوعة الأجر. مثال على ذلك الوظائف غير المدفوعة تتضمن التطوع.

2-2-3- وظائف حسب الخبرة: ويتضمن بعضها اشتراط مستوى دخل معين أو تعاون دون عقد عمل أو تدريب

2-2-4- وظائف حسب الدرجة العلمية أي أنها تتطلب درجة علمية معينة أو تشترط قبول الموظف إذا كان سيكمل تعليمه أثناء العمل.

2-2-5- وظائف حسب القطاع: ونجد فيها وظائف في القطاع العمومي الذي يمثل مؤسسات الدولة ويحدد تنظيم وظائفه القوانين والتنظيمات (ياسين ربوح، 2015، ص19) ووظائف تنتمي للقطاع الخاص.

الوظيفة العمومية تنظم في معظم الدول وفق نظامين أساسيين هما:

- النظام المفتوح: تعتبر فيه الوظيفة العامة مجموعة من الأعمال المتخصصة ينظمها القانون الذي نفسه ينظم الوظيفة الخاصة، تختلف فيها الواجبات والحقوق والامتيازات في كل من الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة (عباس الحميري، 2015، ص 68)
- النظام المغلق: هي الوظيفة التي يلتحق بها الفرد ويستمر فيها إلى غاية انتهاء سنوات خدمته وإحالاته على التقاعد، يتميز عن سابقه بالاستقرار الوظيفي (عرقاب اسمهان، أورادي يسرى، 2019، ص 15).

3- المهنة

بعد التعرف على مفهوم العمل والوظيفة سنوضح مفهوم المهنة رغم أنه لم يتم تحديده من طرف الباحثين، وهذا ما يتجلى من خلال التعاريف المختلفة كما يلي: (كريم وآخرون، 2003، ص 13)

3-1- دراسة كارسندرز Karsenderz

تعتبر من أولى الدراسات التي وضحت الفرق بين ما هو مهني وغير مهني من الأعمال، فالمهنة حسبه عبارة عن عمل يعتمد على الذكاء، الدراسات والتدريبات الخاصة على تقنيات معينة بهدف تقديم خدمة ذات مهارة وكفاءة مقابل أجر معين.

3-2- دراسة أبراهام فليكسنر (1951) Abraham Flexner

تتفق مع الدراسة السابقة، فهي تعتبر المهنة مركبة من مجموعة من الخصائص، وأهم ما يميز الحرفة عن المهنة يكمن في مستوى التعليم، القدرات العقلية والتدريب اللازم لكل منهما. وفي هذا الصدد أدرج ست معايير تميز المهنة عن باقي الأعمال كالآتي:

- الاعتماد على المهارات العقلية والفكرية أكبر من الاعتماد على المهارات اليدوية والجسمية.
- وجود الثقافة المهنية، وهي مجموع المعلومات، المعارف، المهارات الفنية والسلوكيات المهنية، القيم والاتجاهات ذات العلاقة مع المهنة.
- الإعداد للمهنة يتطلب فترة أطول من التعليم والتدريب المتخصصين بمستويات عالية.
- ترتبط المهنة بالخدمة المقدمة أكثر منها من العائد المترتب عليها.
- يكون للمهنة روابط مهنية، تكون مسؤولة عن قبول الأفراد وتحديد مستوياتهم والسمات التي تسمح لهم بممارسة المهنة.

- وجود دستور أخلاقي للمهنة «Déontologie» ، يعبر عن مستويات مختلفة للسلوكيات المهنية، يضعه مجموعة من الأفراد، يتحملون مسؤولية مراقبة مدى تنفيذه من قبل باقي الأعضاء.

3-3- دراسة ليبرمان Lieberman

زيادة على ما جاء بخصوص المزايا والشروط التي تميز المهنة، أضاف ليبرمان معيارين هما :

- تمتع أعضاء المهنة بحرية التصرف في ممارسة مهنتهم.
- استمرارية التعلم الذاتي والتكوين أثناء الخدمة حتى يتم الموازنة بين التراكم المعرفي واتخاذ القرارات المحتملة.

كذلك ندرج بعض التعريفات لمصطلح المهنة كما جاء في بعض الدراسات:

- المهنة هي أي نوع من العمل الذي يحتاج إلى تدريب خاص أو مهارة معينة، وبشكل أدق هي عبارة عن ممارسة تتطلب مجموعة معقدة من المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال التعليم الرسمي والخبرة العملية (إبراهيم أبو غزالة، 2018، ص01).
- المهنة هي عبارة عن عمل أو صناعة يقوم بها الشخص لفترة طويلة من الزمن، عكس الوظيفة التي قد تكون سريعة الزوال، فالمهنة تتطور وتتمو خلال فترة زمنية طويلة. المهنة هي عمل تقوم به بكل شغف وحب، وتتطلب منك التخطيط ووضع الأهداف.
- المهنة تعتبر مفهوم تجريدي يتضمن مجموعة من الأعمال المتجانسة في عدد من المؤسسات مثل: الكهباء، التعليم وغيرها (غربي صباح، 2015، ص56).

ونشير هنا إلى أن المهمة تعتبر أصغر المعالم المكونة للعمل وأهم قطعة أساسية أي بمثابة وحدة العمل ووسيلة للتمييز بين مكونات العمل، وتعرف أيضا بانها أداء محدود زمنيا الذي يمارس من قبل الموظف في سياق العمل المؤقت (بوثلجة حسين وآخرون، 2017، ص20).

نستخلص من خلال دراسة هذا الفصل أن الوظيفة أكثر تحدياً من العمل لأنها تمثل نشاطاً منتظماً ورسمياً بينما العمل يعني الجهود العامة المبذولة لتحقيق نتيجة. يتم تنفيذ وظيفة مقابل تعويض نقدي يسمى الراتب أو الأجر. على العكس من ذلك، قد ينطوي العمل أو لا ينطوي على تعويض مالي كما أشرنا سابقاً إلى العمل التطوعي، حيث تصف الوظيفة تعيينك في المؤسسة، بينما يشمل العمل جميع الأنشطة التي تقوم بها.

الفصل الثاني:

المورد البشري وإدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم مورد في توليفة المؤسسات المعاصرة، وتتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة (قعدة العيد، قندوسي سعدي، 2022، ص93)، غير أنّ كلّ من تلك الإدارات التي تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية وغيرها (Beldjelalia Nabil, Benbayer Habib, 2022, p510). وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي Mix marketing من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية والاستثمارية في المنظمة، ولذا فإنّ إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتمّ من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكلّ مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
- إعداد خطة التدريب: ويتمّ من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

- تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تُسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والموّدة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداءً من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاءً بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة وهو ما سنعرضه في المحاور والفصول التالية، وكلما امتلكت المؤسسة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المؤسسة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر.

1- تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها .

2- تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة . " (شريك لويزة، مخلوف سعاد، 2018، ص230).

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية

عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية ذات عدة أبعاد مما يجعلها أهداف تصبو المؤسسات والمسيرين إلى بلوغها، نذكرها فيما يلي:

- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المؤسسة المستقبلية من حيث الكم والنوع.

- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- يساعد على تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كاللتنريب والتطوير (عشاوي وهيبة، ص217).
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد .

4- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

4-1- المؤثرات الداخلية

هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل نذكر ما يلي:

- أهداف المؤسسة: تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجاتها من الموارد البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها.
- الوضع المالي: يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التنريب والحوافز وغيرها.
- التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كأعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتنريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تنريب وتطوير الموارد البشرية .
- حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته .

4-2- المؤثرات الخارجية

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي مؤسسة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

- عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة .
- سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.
- عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
- أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين المؤسسات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .
- العوامل الاجتماعية السكانية: ونقصد بها حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

5- التنبؤ باحتياجات المؤسسة

الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين من هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمؤسسة (Benhalima Khayra & autres,2015, p89) ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

5-1- طريقة تحليل عبء العمل

تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين. بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة

زمنية محدودة. ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل مثل الاستراحات وغيرها

5-2- طريقة تحليل قوة العمل

تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء العمل. ويمكن لنا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا وهي معدل دوران العمل الذي يعبر عن معدل تغير العمل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة. وهو يقيس مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي.

5-3- خرائط الإحلال

تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد. وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغرها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته .

5-4- تحليل مخزون الموارد البشرية

يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية العاملة بدراسة ما يتوفر لدى المؤسسة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق المسح الإحصائي. ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف. ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مناطق الخطر في المؤسسة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.

5-5- أسواق العمالة الخارجية

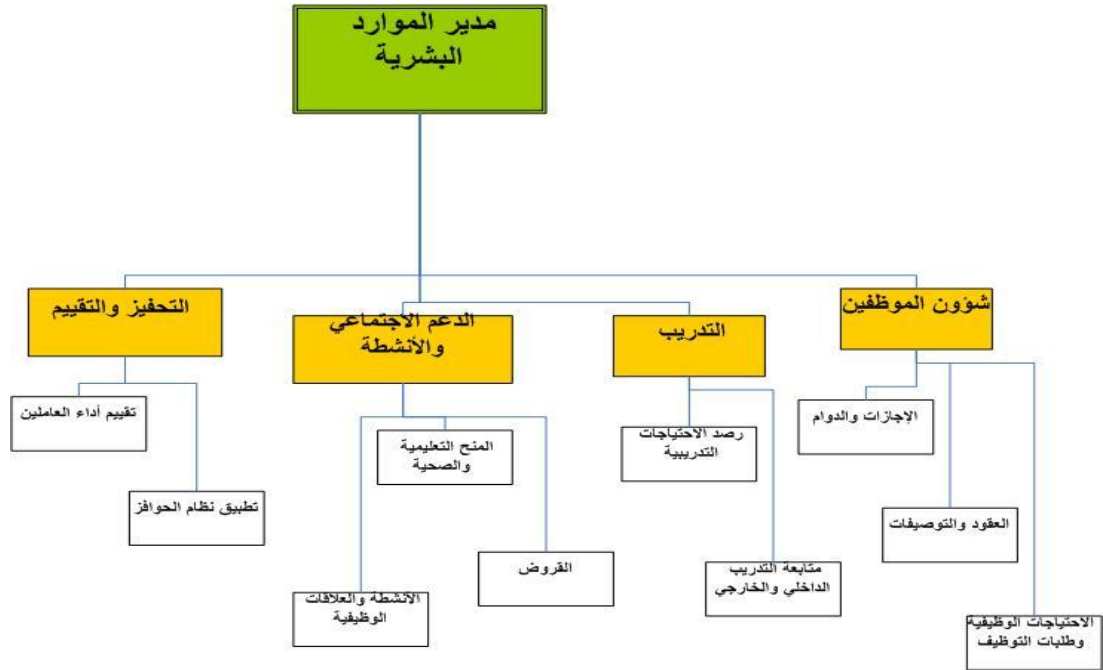
في حالة عدم قدرة المؤسسة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية. وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية. ويتطلب ذلك معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك معرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب.

إن: حتى يتم تخطيط الموارد البشرية بنجاح لابد من توفر المعلومات بدقة، وكذلك ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، بالإضافة إلى أن تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

تم التوصل أيضا إلى أن إدارة الموارد البشرية قد عرفت نموا خلال كل مراحل التطور التي شهدتها، لتصبح على ما هي عليه اليوم واتسع إطارها، حتى باتت أساسية في معظم المؤسسات وتجلت ببعدها العالمي، وأصبحت مهنة عالمية متشابهة المعالم في مختلف المؤسسات والدول في الكثير من الحالات. فإجراءات التوظيف تكاد تكون متماثلة لدى الجميع ذات القواعد والمنهجية، كذلك بالنسبة لشروط الصحة والسلامة في المصانع، كذلك التشابه في التدريب والتحفيز وطرق التقييم.

والشكل الموالي يوضح أبرز الأقسام والوظائف المشكلة لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على Riadh Tir, 2006, p 3

نلاحظ من خلال الشكل أن إدارة الموارد البشرية تتكون من مجموعة من الأقسام كشؤون الموظفين، قسم التدريب، قسم التحفيز والتقييم وغيرها، وهنا نشير إلى أنها تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة ومن دولة إلى أخرى حسب القوانين التشريعية والأنظمة الداخلية وطبيعة المؤسسة ونشاطها وغيرها من العوامل.

الفصل الثالث

التحليل الوظيفي

تقتضي عملية تعيين الأفراد دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف وهو ما سنعرضه في هذا الفصل.

1- تعريف التحليل الوظيفي

يقصد بالتحليل الوظيفي (الأعمال) هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال (غربي صباح، 2015، ص56).

يعتبر التحليل الوظيفي مرتكز رئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، بغية تحديد الأعمال التي يقوم بها الفرد، حيث تحتاج المؤسسة إلى دراسة الوظيفة في حد ذاتها وتحديد قيمتها النسبية قياسا إلى باقي الوظائف من حيث المستلزمات والمتطلبات المتفاوتة المتحصل عليها من عملية تحليل وتوصيف الوظائف، ليتم تقييم الوظائف المعتمد على معايير متباينة مستخدمة خصيصا لكل مجموعة وظيفية انطلاقا من العناصر والمقومات المكونة لها من مسؤوليات وواجبات ومستوى الصعوبة والشروط اللازمة لشغلها ووضع مدلات وسلم للأجور تبعا لأساليب وطرق التقييم (علاش دليلة، مداح لخضر، 2022، ص390).

2- خطوات عمل التحليل الوظيفي

إن عملية التحليل الوظيفي تمر بعدة مراحل، نذكر منها:

- تفحص المؤسسة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في المؤسسة.
- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل

- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها .
- اختيار الوظائف لعمل التحليل.
- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.
- تحضير الوصف الوظيفي .
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

الشكل الموالي يوضح أبرز الخطوات التي تم التطرق إليها فيما سبق:

الشكل رقم (02): خطوات التحليل الوظيفي



المصدر: الحميري، العزاوي والقريشي، 2015، ص 117

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية تخطيط الوظائف تبدأ من خلال تحديد الأهداف سواء الجزئية أو الكلية، مثل تحديد مستوى الأجور أو وضع برنامج تدريبي للعاملين الحاليين أو الجدد. بعد تحديد الأهداف تأتي مرحلة تحيد الوظائف المراد تحليلها بدقة، وعرضها على العاملين من أجل إشراكهم في العملية التحليلية ومدى مساهمة وشرح أدوارهم وكذلك الفوائد أو العوائد من هذه العملية بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لهم. ثم تنطلق العملية في المرحلة الرابعة بتحديد طرق ومصادر جمع البيانات التي تتماشى مع الهدف من عملية التحليل وانتقاء ما يخدمه وينعكس إيجابا على النتائج المتحصل عليها، لتستخدم في التحليل ثم القيام بعملية التقييم للنتائج وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

3- أهمية التحليل الوظيفي

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي :

- تخطيط الموارد البشرية (عبد الفتاح دويدار، 2003، ص114)
- التخطيط الوظيفي
- التوظيف والاختيار
- التطوير والتدريب
- التعويض والمكافأة
- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

4- طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي

تختلف طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي من مؤسسة لأخرى تبعا لعدة اعتبارات خاصة بالمؤسسة أو شروط وظروف التحليل الوظيفي، نذكر منها ما يلي:

- عن طريق المقابلة
- عن طريق الاستبيانات
- عن طريق الملاحظة
- عن طريق سجلات الأداء
- عن طريق تحليل وظائف بعض المؤسسات الأخرى لوظائف مماثلة.

5- الوصف الوظيفي

للتحليل الوظيفي بعدان أساسيان يجب أن يتوفر عند إجراء التحليل، وهما الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي، فهما يعتبران مصطلحان مترادفان يترددان في معظم البحوث والكتابات المتعلقة بهذا المفهوم.

5-1- الفرق بين مفهومي الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي

الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي مصطلحان يبدوان متشابهان من الوهلة الأولى، لكن التعمق في المعنى الاصطلاحي لكل منهما يبرز الفرق بين الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي.

- بالنسبة للوصف الوظيفي هو بيان مفصل ومنظم، يصف الواجبات، والمسؤوليات وظروف العمل، والأدوات، والوسائل المستخدمة في الوظيفة، فهو بذلك مرتبط بالعمل ومحتواه.
- التوصيف الوظيفي ويسمى أيضاً بالموصفات الوظيفية فهو عبارة عن عرض لكل المواصفات، والمؤهلات، والخبرات، والمهارات، والقدرات المطلوب توافرها في الشخص، لكي يتمكن من أداء العمل بشكل ناجح، وهو بذلك يرتبط بشاغل الوظيفة وليس بالوظيفة نفسها (شباح فتاح، بوسردي صورية، 2021، ص 319)

5-2- أهمية وجود تطابق بين الوصف والتوصيف الوظيفي

تتضح أهمية وجود تطابق الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي كي ينجز العمل بكفاءة وفعالية، ويجب على إدارة الأفراد أو الموارد البشرية أن تبحث عن الأشخاص الذين لديهم المواصفات والمؤهلات (التوصيف الوظيفي) التي تتطابق وتتسجم مع خصائص ومتطلبات الوظيفة (الوصف الوظيفي).

5-3- أهمية الوصف الوظيفي

بعد التعمق وتحليل مفهومي الوصف والتوصيف الوظيفي يمكن أن نستخلص أن التوصيف الوظيفي المتعلق بمواصفات الشخص المطلوب لشغل الوظيفة تكون متضمنة في الوصف الوظيفي الذي يركز في مضمونه على مواصفات الوظيفة بحد ذاتها، فبعد الانتهاء من التحليل الوظيفي والانتهاه من وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفية دقيقة وبنوعية مميزة من الممكن أن تقوم المؤسسة بالاستفادة من هذه المعلومات بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف حيث يُستفاد من هذه المعلومات بشكل فعال في هيكله عناصر الوظيفة والواجبات والمهام بشكل يتم تحقيق أداء مميز ورضا عالي جدا وبالتالي فإن تصميم الوظيفة يزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يعمل على تخفيض التكلفة، فهي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي.

ينتج عن عملية التحليل الوظيفي اكتشاف تشابه بين كل من الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لبعض الوظائف مما يتطلب جمعها ووضعها في "فئة" واحدة على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف وعلى سبيل المثال هناك فئة الوظائف الإدارية والمالية والتقنية وغيرها.

ويمكن استخدام تصنيف الوظائف في عدة مجالات ومن هذه الاستخدامات "تقييم الوظائف" أي تحديد قيمتها المالية ووضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف في الفئة الواحدة.

إذن: كما تم الإشارة إليه أعلاه فإن الوصف الوظيفي متعلق بالوظيفة بحد ذاتها، تكمن أهميته في مجموعة من النقاط التي ارتأينا إدراجها فيما يلي:

- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف.
- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف.
- يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين.

5-4- الجهة المسؤولة عن القيام بالوصف الوظيفي

عادة يتم إعداد الوصف الوظيفي بواسطة إدارة الموارد البشرية ويفضل أن يكون ذلك بمشاركة جميع الإدارات والأقسام ومسؤولي العمليات المختلفة بالمؤسسة، وفي بعض المؤسسات التي لا يوجد بها إدارة مختصة بالموارد البشرية فيمكن أن تكون المسؤولية للإدارة العليا أو أي إدارة أخرى أو جهات مختصة كمكاتب التوظيف لإعداد الوصف الوظيفي.

5-5- مضمون الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة وكذلك لمن يرفع تقاريره ويتضمن:

قسم خاص بطبيعة العمل: يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.

قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة): وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

5-6- قائمة الوصف الوظيفي

تعتبر قائمة الوصف الوظيفي كوثيقة أساسية تخدم معظم الإجراءات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين ابتداءً من إنشاء الوظيفة ومروراً بإجراءات التوظيف وانتهاءً بوضع البرامج التدريبية والتطويرية وتقييم الأداء وغيرها.

ومن هنا يمكن القول بأن الوصف الوظيفي يتم من خلال عملية تصميم الأعمال وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، ولذا فإن عملية الوصف الوظيفي يتضمن جانبين أساسيين هما:

▪ الجانب الأول

يشمل الأطر التفصيلية المتعلقة بالواجبات والمهام والمسؤوليات والصلاحيات وغيرها من الجوانب المرتبطة بالعمل والعلاقات السائدة فيه، ويمثل البيانات التالية:

- اسم الوظيفة (العمل أو النشاط)
- الموقع التنظيمي للوظيفة (الإدارة، القسم، الشعبة، الوحدة وغيرها)
- الغرض العام، وصف عام للوظيفة.
- المسؤوليات والواجبات التفصيلية.
- السلطات الممنوحة للوظيفة، ظروف عمل الوظيفة وكذلك العلاقات التنظيمية لها كخطوط الاتصالات المرتبطة بالوظيفة.
- الجانب الثاني

ويتناول مواصفات الوظيفة ويتضمن متطلبات وشروط شغل الوظيفية منها:

- المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة.
- التدريب والمهارات الفنية.
- القدرات الجسمية (البدنية)
- الخصائص الشخصية والنفسية لشاغل الوظيفة.
- أية متطلبات أخرى.

وعادةً ما يتم ذلك من خلال تسجيل المعلومات في بطاقة وصف الوظيفة ويتم الاحتفاظ بها في دليل الوصف الوظيفي للمنظمة المعنية.

ويمكن أدناه عرض استمارة جمع الحقائق والمعلومات عن الوظيفة حيث تتضمن هذه القائمة محتوى العمل والظروف البيئية العامة في العمل.

الشكل رقم (03): استمارة الوصف الوظيفي

الشعار هنا		اسم الشركة	
المسمى الوظيفي:	التصنيف الوظيفي:	المسمى الوظيفي:	التصنيف الوظيفي:
القسم / المجموعة:	رمز الوظيفة / رقم الطلب:	القسم / المجموعة:	رمز الوظيفة / رقم الطلب:
المكان:	المكان:	المكان:	المكان:
نطاق الراتب / المستوى:	نطاق الراتب / المستوى:	نطاق الراتب / المستوى:	نطاق الراتب / المستوى:
جهات اتصال قسم الموارد البشرية:	جهات اتصال قسم الموارد البشرية:	جهات اتصال قسم الموارد البشرية:	جهات اتصال قسم الموارد البشرية:
موعد تدريب مقدم (مقدمي الطلب):	موعد تدريب مقدم (مقدمي الطلب):	موعد تدريب مقدم (مقدمي الطلب):	موعد تدريب مقدم (مقدمي الطلب):
عنوان URL الخارجي للنشر:	عنوان URL الداخلي للنشر:	عنوان URL الخارجي للنشر:	عنوان URL الداخلي للنشر:
الطلبات المغبولة من قبل:			
الفاكس أو البريد الإلكتروني:		البريد:	
رقم الفاكس أو البريد الإلكتروني		الاسم	
سطر الموضوع: سطر الموضوع		اسم الشركة	
		العنوان	
		المدينة، والرمز البريدي للشارع	
وصف الوظيفة			
الأدوار والمسؤوليات			
ليده العمل بسرعة، ما عليك سوى النقر فوق نص عنصر نائب (مثل هذا النص) وبدء الكتابة لاستبداله بنصك الخاص.			
<ul style="list-style-type: none"> • قائمة نقطية رقم 1 • قائمة نقطية رقم 2 			
تشير بعض النصوص البموضجية في هذا المستند إلى اسم النمط المُطَوَّق، حتى تتمكن بسهولة من تطبيق التنسيق نفسه مجدداً، على سبيل المثال، تستخدم الفقرات المرقمة أدناه نمط القائمة الرقمية.			
1. القائمة رقم 1			
2. القائمة رقم 2			
المؤهلات والمتطلبات التعليمية			
المؤهلات والمتطلبات التعليمية			
المهارات المفصلة			
المهارات المفصلة			
ملاحظات إضافية			
ملاحظات إضافية			
تمت مراجعته من قبل:	الاسم	التاريخ:	التاريخ
تمت الموافقة عليه من قبل:	الاسم	التاريخ:	التاريخ
تم التحديث الأخير من قبل:	الاسم	تاريخ/وقت:	تاريخ/وقت

المصدر: مدونة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الشكل المأخوذ من أحد المواقع المتعلقة بالموارد البشرية لمؤسسة، يتضمن أبرز ما تم الإشارة إليه في الوصف النظري الذي تم التطرق إليه.

وفيما يلي سنعرض جدولاً لمثال افتراضي يتضمن الوصف الوظيفي لوظيفة معينة وأهم ما تتضمنه من عناصر

الجدول رقم (01): بطاقة الوصف الوظيفي

اسم الوظيفة	مرشد سياحي (Guide touristique)
التسمية الإدارية	موظف
الموقع التنظيمي	الوكالة السياحية، مكتب الإرشاد السياحي، الأماكن السياحية
وصف عام للوظيفة	<p>وظيفة المرشد السياحي تتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم المجموعات السياحية. - تعريفها بتاريخ وإرث البلد أو المنطقة (المناطق) المبرمجة للخرجة السياحية. - أخذهم بجولات سياحية وإظهار محاسن ومعالم وآثار المناظر الطبيعية، بالإضافة للأماكن الترفيهية والفنادق والمطاعم وغيرها. - بالنسبة لأجر الوظيفة، يتم تسوية المستحقات وفق ما تم الاتفاق عليه في عقد العمل الممضي والذي يحرر بالتفاوض بين طرفي العقد استناداً لما ينص عليه قانون تنظيم الوظيفة المذكورة.
الواجبات (مسؤوليات الوظيفة)	<ul style="list-style-type: none"> - كتابة وتنظيم البرنامج السياحي الدوري (لكل يوم، أسبوع، شهر وغيرها) مع ضبط الأوقات والأماكن المقرر زيارتها، إضافة لتحديد نقاط الزيارة ومواعيد الخروج والعودة للإقامة بالفندق وجبات الطعام. - التنسيق مع باقي أعضاء الفريق الإرشادي حول تقسيم المهام

<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من توفر وسلامة كل الوسائل والمعدات الضرورية لنجاح الرحلات أو الخرجات أو الزيارات السياحية (الكتيبات، طوقيات النجاة في الرحلات البحرية أو الجوية، طوقيات السلامة في أماكن الترفيه، كذلك المكبرات الصوتية وغيرها) - الإجابة على تساؤلات السياح 	
<ul style="list-style-type: none"> - أن يكون متحصل على مؤهل جامعي أو مهني تخصص المجال السياحي أو المجالات ذات الصلة. - تخصيص الوقت الكافي (أن يكون متفرغ لمزاولة هذي المهنة) - أن يكون متمكن من اللغات الأجنبية نظرا لما تتطلبه طبيعة هذه الوظيفة. - أن يكون مطلع وملم بالمعلومات والبيانات التاريخية والأثرية والجغرافية والتراث خاصة للمنطقة التي يغطيها في وظيفته 	<p>المؤهلات (متطلبات الوظيفة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العمل يكون في إطار المجموعة والفريق بالتنسيق ميدانيا ومع الإدارة على مستوى الوكالة أو المكتب. - العمل في ظروف ملائمة ومساعدة في ظل اختلاف ثقافات وعادات وايدولوجيات الجمهور الذي يتم التعامل معه - العمل بالتنسيق مع باقي مكاتب الوكالة المتعلقة بتنظيم الرحلات قسم الإعلانات، السائقين وغيرهم. - توفر ظروف العمل والوسائل المادية للقيام بالمهام بكفاءة وفعالية - توفر ظروف الأمن والسلامة له وللأفراد الذين يتولى الإشراف عليهم وتحمل مسؤوليتهم أثناء أداء عمله - القدرة على التعامل مع المشكلات العارضة وتحمل الضغوط 	<p>الظروف المحيطة بالأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات الاتصال والتواصل التي تسمح له بالتعامل مع باقي الأفراد مثل عرض الصوت الذي يجب أن يكون مسموع والطريقة مبسطة في إيصال المعلومة. - أن تكون لدى الفرد الجرأة والذاكرة القوية لسرد الأحداث والوقائع. - الارتجالية أي زيادة حماس الجولة أو الزيارة بإضافة التعليقات 	<p>متطلبات شغل الوظيفة (المهارات والقدرات)</p>

- الالتزام والجدية والقدرة على القيادة التنظيمية، بالإضافة لتبني مبدأ العمل الجماعي.
- اتقان اللغات الأجنبية قدر الإمكان.
- الخبرة والمهارات الفنية الإبداعية خاصة منها اتقان التقنيات التكنولوجية الحديثة (تقنيات الإعلام الآلي، التطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي)
- المظهر المناسب لهذا النوع من الوظائف

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات ورشات مقدمة في المقياس

نلاحظ من خلال الجدول أنه تم عرض اهم العناصر التي يجب أن يتضمنها عرض بطاقة الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف داخل المؤسسات، حيث نلاحظ أن هذه العناصر تتضمن التوصيف الوظيفي الخاص بالوظيفة ذاتها، إضافة للوصف المكمل للفرد شاغل الوظيفة وأهم الخصائص والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه. تم اختيار وظيفة مرشد سياحي كمثال، حيث تمت محاولة التفصيل في أهم ما يتعلق بالموظف والوظيفة كما هو مبين في الجدول وتبقى هذه العناصر نسبية يمكن تعديلها وفق تغير بعض المعطيات والظروف المحيطة، كما تجدر الإشارة أن هذه العناصر أيضا يمكن أن تتغير بزيادة بعض العناصر أو الخصائص أو حذفها واستبدالها حسب كل مؤسسة، كل بلد أو تشريع أو غيرها من المتغيرات.

6- الهندسة الوظيفية

تعاني الإدارات العمومية والمؤسسات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية المعاصرة من مشكلة الكفاءات "تحصيلا وإنتاجا واستخداما"، وباقي المشاكل والأعراض ما هي إلا مجرد افرزات وانعكاسات لهذه المشكلة الأساسية، لذا سعت العديد من البحوث والدراسات إلى محاولة إيجاد حل لهذه المشكلة عن طريق تجاوز قصور الأساليب التقليدية المعتمدة حاليا والتي أثبتت محدوديتها فهي تكتفي بتحديد المهام المرتبطة بكل منصب فقط

6-1- مفهوم الهندسة الوظيفية

قبل التطرق لنظام الهندسة الوظيفية، يجب التطرق لمفهوم الهندسة والوظيفة كعنصرين أساسيين لهذا النظام، الذي ينظر إلى الوظيفة بنظرة جديدة أكثر اتساعا وشمولية عن الطرح التقليدي لها معتمدا على مفهوم المهنة القابلة للتطور والتقييم.

حيث تعبر المهنة عن مجموع النشاطات، المسارات أو مناصب العمل، تتكون من مجموعة نشاطات متصلة ببعضها البعض، قد تكون رسمية أو غير رسمية مما يشكل مجال كبير لكفاءة قابلة للتحديد في المؤسسة (ثابتي وآخرون، 2015، ص337).

أما مصطلح الهندسة فيستخدم للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة، وقد ارتبط هذا المصطلح تاريخياً بالمجالات التقنية المحضة ليتطور مع الوقت ويصبح أكثر شمولاً وتتسع دائرة استخدامه إلى مجالات إنسانية واجتماعية (بوثلجة حسين، 2017، ص20).

بعد أن طغت الهندسة على العديد من المجالات الاجتماعية لتأخذ بذلك عدة أشكالاً تمثلت في: الهندسة المالية، هندسة التكوين، الهندسة الإدارية وغيرها، جاءت "الهندسة الوظيفية" في مطلع الألفية الثالثة كفكرة مشروع استغرق بلورتها قرابة الخمس سنوات من التجارب الميدانية ليتشكل بعد ذلك "فريق بحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير الكفاءات" يسعى إلى إحداث نظام إداري يركز على المهن والوظائف باعتبارها أرضية انطلاق سياسات وبرامج التطوير التنظيمي.

إذن: يمكن تعريف الهندسة الوظيفية على أنها نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن بغية تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي

6-2- أهمية الهندسة الوظيفية

تتلخص أهمية نظام الهندسة الوظيفية في مجموعة من المزايا، نذكر منها:

- تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها.
- مواجهة مختلف التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة.
- اكتساب الميزة التنافسية الدائمة بفعل التحكم الفعلي في أداء أفرادها.
- القدرة على ترقية الفرد العامل وتطوير كفاءته وفقاً لمتطلبات المحيط الخارجي بغية التكيف السريع والفعال مع مختلف المستجدات.

6-3- عمليات الهندسة الوظيفية

يرتكز نظام الهندسة الوظيفية على ثلاثة أنواع من العمليات الضرورية والمتكاملة، يمكن تلخيصها كما يلي:

▪ اعتماد طرق عمل مبتكرة

تتمثل هذه الطرق في اعتماد نظام أجر متغير حسب كفاءات الأفراد بعد إتباع منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة A3، هذه الأخيرة تركز على الكفاءات الفردية بوجه خاص، كما تتميز سمتها الأساسية بإقحام الفاعل (شاغل المنصب) في العملية التحليلية باعتباره اللاعب الأهم كونه أدري من غيره بتفاصيل أنشطته ودقائق مهامه، وهذا ما يجعلها تنفرد بخاصيتها التفاعلية كونها تدمج بين خبرات وقدرات كل من الفاعل والمحلل، حيث يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز هاته الطريقة عن غيرها من المناهج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): خصائص طريقة A3

المناهج الأخرى	طريقة A3	البيان
تفتقر لعنصر التفاعل الإيجابي بين الفاعل والمحلل ومشاركتها البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية	تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة لبلوغ الأهداف المرجوة	من حيث الهدف
تعتمد على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية	ترى بأن الأنشطة غير كافية لبروز الكفاءات، بل تسري عبر قنوات كثيرة كالمنتج، الوقت، العلاقات، المواقف والمناخ الاجتماعي وغيرها	من حيث تحديد الكفاءات

المصدر: بوثلجة وآخرون، 2017، ص 21

نلاحظ من خلال الجدول أن المناهج الأخرى تولي طريقة A3 أهمية خاصة للتدابير الارتقائية على الصعيدين التنظيمي والوطني كما تعتمد على مناهج التنمية البشرية وتقنيات الاتصال والتأثير المبتكرة، إضافة إلى أنها تقوم على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين ومنحهم كامل الحرية في إبداء آرائهم والتعبير عن انشغالاتهم.

■ اعتماد نظام اليقظة الوظيفية

وهو النشاط المدمج والمتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن والوظائف الحالية والمستقبلية في المحيط الخارجي للمؤسسة وكذلك دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة، إذ يشكل هذا النظام عنصرا أساسيا في مسار التحليل والتوصيف الوظيفيين، كما يعتمد على بعدين بشكل مندمج يتمثلان في:

- ✓ بعد خارجي: يهدف بصورة أساسية إلى المتابعة المستمرة لتطور المهن، المؤهلات والكفاءات.
- ✓ بعد داخلي: تمارس من خلاله المؤسسة اليقظة الوظيفية بشكل منتظم باللجوء إلى خبراء خارجيين عن طريق إنشاء هيئة مختصة تتولى مهام التدقيق الوظيفي ومتابعة الأداء الوظيفي، إضافة إلى الإشراف على مجريات تحليل وتوصيف الوظائف وإعداد المدونات المرجعية للمهن والأنشطة والكفاءات وتحيينها دوريا.

■ استعمال أدوات المتابعة والتقييم

تصلح هاته الأدوات للاستخدام في مجال التحليل الوظيفي علاوة على دورها الأصلي في المتابعة و/أو التقييم، تتمثل في:

- **الأداة الأولى:** هي بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة، حيث يلتزم العامل في نهاية كل يوم بتسجيل كل المهام التي أنجزها وما يكون قد اعترضه من مشاكل أو صعوبات على بطاقة خاصة على أن يتولى المسؤول المباشر مراجعتها.

نتيح هذه البطاقة في مجال التحليل والتوصيف الوظيفيين إمكانية:

- ✓ معرفة كل الأنشطة والمهام التي تمت تأديتها من طرف كل عامل.
 - ✓ الوقت الذي يستغرقه في كل نشاط.
 - ✓ مختلف الصعوبات التي تواجهه.
- مما سبق تسمح هاته الأداة باستخلاص العديد من المواصفات المتعلقة بكل وظيفة وعلى أساسها يمكن إعداد المدونة المرجعية للمهام والأنشطة (الوصف الوظيفي) الذي تم التطرق إليه في المحور الأول

➤ **الأداة الثانية:** تستخدم في المقابلات الدورية للتقييم، هذه الأخيرة هي عبارة عن لقاء يجريه المسؤول الوظيفي مع معاونيه بشكل انفرادي في نهاية كل سنة بهدف إعداد ميزانية نهائية لسير أنشطة المعني خلال فترة زمنية محددة ويتم من خلاله تقييم الفرد ذاتيا وكذا من طرف مسؤوله، حيث يمكن استخدام هاته الأداة في مجال تحليل وتوصيف الوظائف من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من حيث شروط وظروف أدائها وبالفرد شاغل الوظيفة من حيث كفاءاته وجهوده المبذولة في العمل.



المحور الثاني
التوظيف وإدارة المسار الوظيفي

الفصل الأول

مفاهيم نظرية في التوظيف

إن أداء المؤسسات الكفاء يبدأ بتوفير الكفاءة المهنية وحسن الاختيار والاستثمار في بناء القدرات البشرية، فالموظف يشكل مكونا هاما بالنسبة لكل العمل، فهو بمثابة الأصل الثابت الأكثر قيمة.

ونظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي مؤسسة سواء كانت إدارة أو وحدة إنتاج، وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء.

للتوظيف أهمية كبرى؛ إذ يعد من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وذلك من خلال استقطاب واختيار الكفاءات والمؤهلات العالية لشغل الوظائف والمناصب الشاغرة داخل الشركة؛ للتأثير فيها والرفع من مكانتها المؤسسية، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

1- تعريف التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤرخين الذين كتبوا في هذا المجال ونذكر منها:

1-1- التوظيف لغة

التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيف ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة (الموجه في اللغة والإعلام، 1973، ص 265).

1-2- التوظيف اصطلاحا

■ هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في منصب الشغل، وفيه معنى تكييف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا (بوراس شافية، 2008، ص10)

■ التوظيف هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه المواد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختياره وتعيين الأشخاص للعمل (رفعت الفاخوري، 2005، ص 10)

■ تركز عملية التوظيف على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافق مع متطلبات المناصب الشاغرة (بوراس شافية، 2010، ص10).

■ هو البحث عن الأفراد ذات الكفاءات وقدرات عالية وتوفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة والسعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين ليتم قبولهم وتعيينهم في المنصب الشاغر

■ هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية (روجي مصطفى، 2007، ص10)

هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

بالنسبة لشروط التوظيف وفق التشريع الجزائري، وما جاء حسب المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، فهي تنص على ما يلي " لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية.

-أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بقانون العمال ما يلي : (حسب المادة 15 :

- ✓ لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ✓ لا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تتعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته.
- ✓ وحسب المادة 18: يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لناصب العمل ذات التأهيل العالي.
- ✓ تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.
- ✓ وحسب المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

2- أهمية التوظيف

يحثل التوظيف أهمية بالغة في المؤسسة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والتوظيف، فالتوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ونذكر الأهمية في النقاط التالية:

- تعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ غير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير جدا، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المؤسسة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بها.

- تعمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغرها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب من بين المتقدمين.
- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعدد الموارد البشرية التي تحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل، مما يؤدي إلى التقليل في التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة إذا كانت عميلة التوظيف أقل نجاحا من المطلوب.
- ترتبط عملية التوظيف بعملية لتقييم الأداء لتقييم الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف، وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد (إسماعيل قيرة، 2008، ص87)

3- مبادئ التوظيف

يقوم التوظيف على المبادئ التالية

- مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
- مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
- مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

4- أهداف التوظيف

تبرز أهمية التوظيف أيضا من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ونذكر منها ما يلي:

- يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء.
- يهدف التوظيف إلى تقليل جهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، التي تلحق عملية التوظيف بالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومميزة، وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

5- مواصفات الفرد المترشح للوظيفة

يمكن حصر مواصفات الشخص في النقاط التالية: (على السلمي، 1985، ص 119)

- ✓ تأهيل عملي من حيث النوع والمستوى.
- ✓ خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- ✓ مهارات شخصية يدوية وذهنية.
- ✓ مواصفات شخصية (السن، النوع، الهويات).
- ✓ التركيب الجماعي للفرد (الأصول الاجتماعية، العادات والتقاليد).
- ✓ التركيب النفسي للفرد (دوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن)

أما متطلبات الوظيفة التي يتعين على الفرد القيام بها فيمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ أداء واجبات معنية تكون مدرجة في بطاقة الوصف الوظيفي.
- ✓ تحمل مسؤوليات معينة.
- ✓ ممارسة سلطات محددة.

الفصل الثاني

مراحل التوظيف

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من بحث عن مصادر القوى البشرية واستقطابها واختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المصالح الملائمة التي من شأنها أن تدفعها إلى بذل أقصى طاقاتها داخل المنظمات. وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، فالمنظمة بدون أفرادها ماهي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات وتعطيها قيمة مضافة.

فنظراً لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة، سواء كانت إدارة أو شركة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى له اهتماماً كبيراً ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء.

1- الاستقطاب

يعبر الاستقطاب عن النشاط الذي يهتم بجذب وترغيب أكبر عدد من الأفراد المؤهلين على مستوى سوق العمل، بحيث تكون المؤسسة بحاجة إليها عندما تظهر نتائج تخطيط الموارد البشرية وجود نقص في وظيفة ما لديها خلال فترة زمنية معينة.

سننتقل في هذا العنصر إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالاستقطاب، من يقوم بهذه العملية، أهميته بالنسبة للمؤسسة وأهم المصادر التي تعتمد عليها هذه الأخيرة.

1-1- تعريف الاستقطاب

- هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب تعيين في المنظمة (صفوان، 2010، ص47).
- هو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن عدد من الأنشطة المختلفة والمتسلسلة والمتناسقة من أجل تحقيق الهدف المسطر.

1-2- من يقوم بعملية الاستقطاب؟

تقوم المؤسسات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين. أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية الاستقطاب إلى أحد مكاتب التوظيف أو المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

1-3- أهمية الاستقطاب

ترجع أهمية عملية الاستقطاب لكونه:

- توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثيرا كبيرا على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين منا لمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق الوسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

1-4- مبادئ الاستقطاب

يخضع استقطاب الموارد البشرية لمجموعة من المبادئ التي تؤثر في هذه العملية نذكر منها: (بلقاضي أمين، سيد علي ذهبية، 2023، ص 45)

▪ **معرفة سوق العمل:** ينبغي على الإدارة معرفة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقنين أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

✓ **حدود سوق العمل:** معرفة حدود سوق العمل تساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من الموارد البشرية المؤهلة التي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود سوق العمل على مؤهلات واعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

✓ **المهارات المتاحة:** وهي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ومتضمنة في الوصف الوظيفي، مما يعني تحديد المجتمع المستهدف وبالتالي معرفة الفئة المؤهلة التي تفضل المؤسسات اختيارها وتوظيفها.

✓ **الظروف الاقتصادية:** حيث تؤثر المتغيرات الاقتصادية في سوق العمل على عملية الاستقطاب من خلال التأثير في نوعية الوظائف والأجور في باقي المؤسسات، وأيضاً ندرة العمالة في السوق مما يؤثر في عملية الاستقطاب.

▪ **المركزية في الاستقطاب:** حيث ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة أو مجموعة من الأشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

▪ **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** ينبغي دوماً تحليل مصادر الاستقطاب بغرض الكشف عن تحديد الفئة المستقطبة على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر حيث يتم التحليل كما وكيفاً

▪ **عرض معلومات واقعية مسبقة عن المؤسسة:** يتعين على المؤسسات توفير معلومات تفصيلية وكاملة عن الوظائف التي تصبو إلى تعبئتها لتعريف الجمهور الراغب في الترشح والتقدم للعمل بمزايا وطبيعة الوظيفة مثل:

✓ تحديد الأجر أو الراتب، الحوافز والمكافآت.

✓ المنافع، تحديد موضع المؤسسة وحجم عملها.

✓ تحديد الأمن الوظيفي وفرص الترقية.

حيث نشير هنا أن بعض المؤسسات لا تقدم معلومات صادقة وصحيحة عن الوظيفة والمؤسسة بل تعمل على تنميق ظروف ومواصفات الوظيفة من أجل جذب أكبر عدد من المترشحين، لكن سرعان ما سيتبين مدى واقعية مضمون الإعلان أو الوصف الوظيفي في المراحل الموائية وهو ما يفقد المؤسسة مصداقيتها وموثوقيتها ويؤثر على سمعتها التوظيفية مستقبلا.

■ **الاستمرارية:** ينظر إلى الاستقطاب على أنه عملية مستمرة ومكثفة، مستمرة فهي تتطلب بقاء بعض المؤسسات على الاتصال بمختلف مصادر القوى العاملة بشكل دوري ومستمر، فمن شأن ذلك تحقيق ميزة الإبقاء على الاتصال بسوق العمل كإجراء الزيارات الدورية أو في نهاية كل سنة لمقابلة خريجي الجامعات والمعاهد، حيث يتولى القيام بهذه الزيارات المسؤول عن الموارد البشرية وإدارتها داخل المؤسسة للبحث عن أفضل المتخرجين واستقطابهم.

كما تعتبر عملية الاستقطاب للموارد البشرية مكثفة فهي تأخذ شكل حملة قوية لاستقطاب عدد معين خلال فترة زمنية قصيرة بشكل مستعجل، وهي عادة تكون نتيجة قصور في عملية التخطيط أو خطأ في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

1-5- خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بالعديد من المراحل، سندرج أبرزها فيما يلي:

■ **التخطيط:** تتطلب تحول الوظائف الخالية والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد إعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفها، فكلما زاد عدد المتقدمين كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية.

تتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم.

■ **تحديد استراتيجية البحث:** وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها بالوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية للمرشحين يكون أسهل نظرا لوفرته في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات أعلى للمرشحين، فإن البحث عنهم يكون أصعب لقلتهم وندرته في سوق العمل.

- **البحث والتصفية:** تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف، وظروف أسواق العمل ثم تلي عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة عملية تصفية هؤلاء المرشحين، وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفيين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال.
- **التقييم والمراقبة:** تتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم، وكذلك تقييم جدوى وتكلفة كل طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق أكثر منفعة للمنظمة من غيرها.

1-6-6- مصادر وأساليب الاستقطاب

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين هما:

1-6-1- مصادر الاستقطاب الداخلية

هي المصادر المتاحة داخل المؤسسة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المؤسسة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

- **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.
- **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مساهمهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.
- **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

- المعارف والأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.
- قواعد البيانات الموجودة: يمكن الوصول إلى "المجمعات" للاشتراك من قبل العديد من المزودين، يمكن أن يساعد ذلك في توفير أيام من وقت الموظف في غربة التفاصيل القديمة أو البحث في الويب عن مقدمي الخدمات المعنيين.

1-6-2- مصادر الاستقطاب الخارجية

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

- التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، ... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.
- الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات أو الراديو، ... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.
- المدارس والجامعات: يتم إجراء بعض التريصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.
- وسائل التواصل الاجتماعي: يعد الاتصال بالموظفين المحتملين مباشرة هو أحد أكثر أشكال المشاركة الحديثة موثوقية.
- منصات البرمجيات: في حين أن هناك ثروة من الطرق للتفاعل مع المرشحين عبر الإنترنت، فإن تنفيذ حملة توظيف مستدامة سيكون صعباً بشكل كبير بدون منصة برامج مخصصة، يمكن أن يساعدك ذلك في إنشاء جدول بيانات مركزي خاص بك للعملاء والاحتفاظ بسجلات عن جميع الأفراد الذين تهتم بهم وتاريخ تفاعلهم معهم.

▪ وكالات ومكاتب التوظيف، هناك نوعان:

✓ وكالات أو مكاتب عامة:

هي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

✓ مكاتب خاصة:

يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

▪ المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة

2- الاختيار

يعتبر الاختيار ثاني مرحلة في عملية التوظيف، سنتطرق في هذا العنصر لأهم المفاهيم المتعلقة به.

2-1- مفهوم الاختيار

▪ تمثل مرحلة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناوبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة.

▪ هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها.

من يقوم بالاختيار

نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.

2-2- معايير الاختيار

هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة ولشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة. وفي الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المنظمة عوامل أخرى أكثر تحديدا لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:

- مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير
- الخبرة: تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا لطالب الوظيفة.
- الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، ... الخ.

وتقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة.

ومن أهم المعايير المستعملة في وظيفة المدير في أغلب الأحيان مستوى التعليم، الخبرة السابقة، القدرة على التسيير والتنظيم، قدرات التحليل والاتصال، استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط.

2-3- إجراءات الاختيار

تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

- المقابلة المبدئية: وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهلات المتقدم للعمل، خيالاته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة).
- طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن يستعمل كذلك في عملية التصفية، ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

3- التعيين

هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين.

3-1- الترشيح للتعيين، بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم ما يلي:

- التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة،
- على ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل.
- يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين.
- ويتوقف للتعيين النهائي عادة على اجتياز المترشحين للفحص الطبي بنجاح.

3-2- الكشف الطبي، يهدف الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر

هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة ويقل عدد المرشحين بعد كل مرحلة من مراحل الاختبار حتى نهاية عملية التصفية حيث يتم اختيار المرشحين المقبولين ونتم تعيينهم في الوظائف المناسبة له الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين.

على أي مؤسسة أن تراعي الاعتبارات التالية:

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.
- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المؤسسة.

3-3- معوقات الاختيار والتعيين

- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية من جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوظيفي والتحديد مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.
- عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين
- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها.
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين

بعد التطرق إلى أبرز المراحل التي تمر بها عملية التوظيف، نستخلص أن عملية التوظيف تُعد إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية .

إن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، في حين سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

الفصل الثالث

إدارة المسار الوظيفي

بعد التطرق إلى أبرز مراحل التوظيف، والوصول إلى مرحلة التعيين التي تترجم إلى عقد عمل بين المؤسسة والفرد المترشح، ينتقل الفرد المترشح إلى صفة موظف داخل المؤسسة وبالتالي ينتقل إلى مرحلة من الحقوق والالتزامات التي تكفلها القوانين واللوائح التنظيمية، هذه التفاعلات هي ما يعرف بالمسار الوظيفي للفرد، وهذا ما سنتطرق إلى دراسته في هذا الفصل.

1- الفرق بين المسار الوظيفي والمسار المهني

يتبادر إلى الذهن تطابق مفهومي المسار الوظيفي والمسار المهني للفرد، لكن بعد دراسة الفروقات بين المصطلحات في الفصل الأول للمحور الأول تبين وجود فرق بين الوظيفة والمهنة، كذلك بعد التعمق في الدراسات التي تطرقت لهذه المواضيع يتبين أن هناك فرق بين معنى المصطلحين، ندرج كل منهما فيما يلي:

- **المسار الوظيفي**، هو الدرجات الوظيفية المتتابعة التي تسير عليها الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مدخل الخدمة إلى أعلى درجة في سلم الترقية لذات الوظيفة، هو قالب لكل من يسير فيه
- **المسار المهني** فهو مرتبط بالشخص و حركته داخل الوظيفة الواحدة أو الوظائف المتعددة.

2- مفهوم إدارة المسار الوظيفي Career Planning and Development

يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الافراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى. ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. فضلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، مما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

وانطلاقاً من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

3- أهمية إدارة المسار الوظيفي

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار (الوظيفي)، نذكر منها:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.
- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون

فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

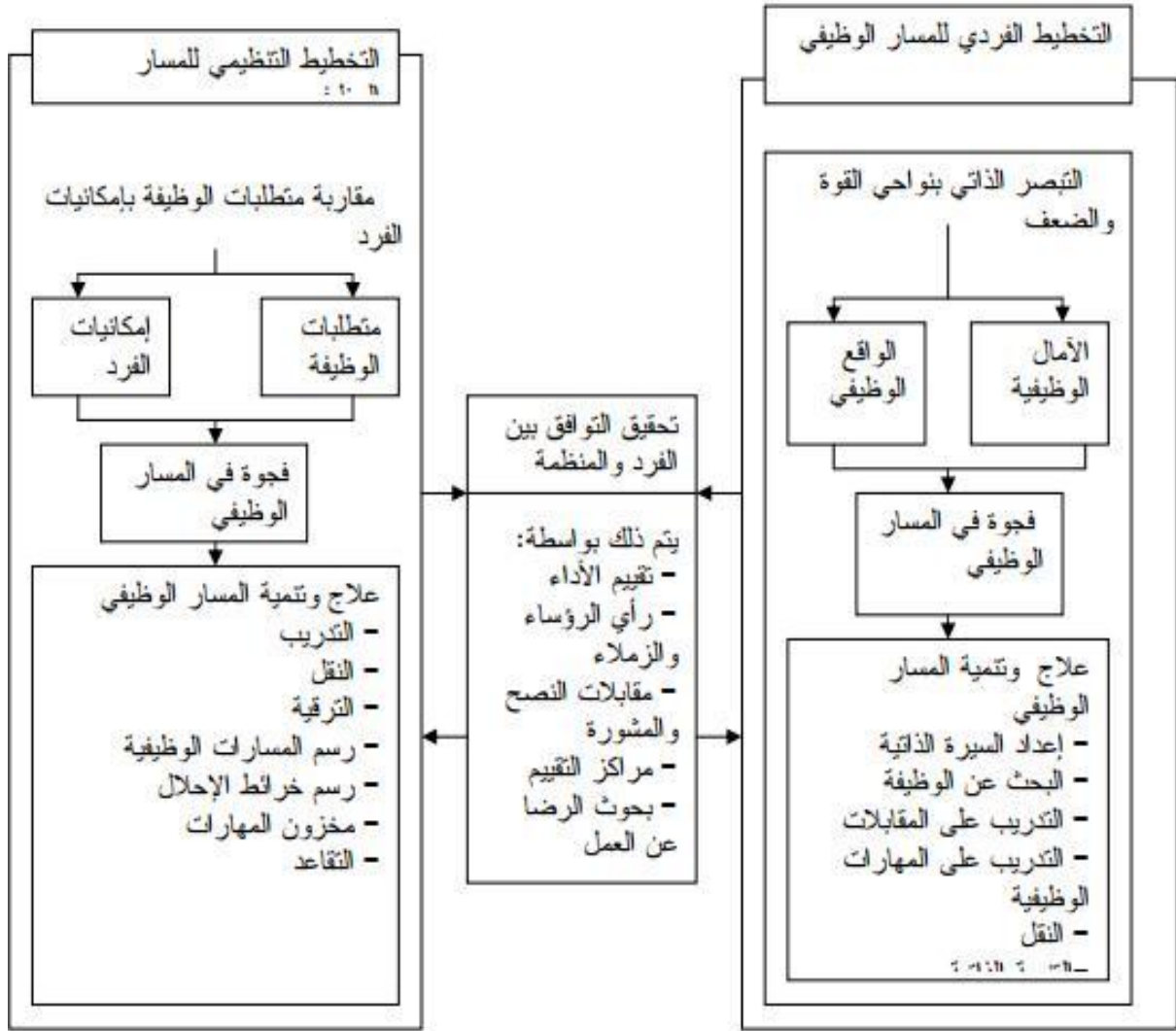
4- نموذج المسار الوظيفي

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه في موضوع مراحل المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن نموذج المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزات الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة والكفاءة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط .

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

يمكن توضيح عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النموذج التالي:

الشكل رقم (04): نموذج تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للمحاضرات المقدمة في المقياس

نلاحظ من خلال الشكل أن نموذج تخطيط المسار الوظيفي يتضمن شقين، التخطيط الفردي والتخطيط التنظيمي، حيث يركز نموذج التخطيط الفردي على جهود الفرد ورؤيته للمسار الوظيفي الخاص به وعلاقته بالمؤسسة، في حين يركز النموذج التنظيمي على رؤية المؤسسة للفرد الموظف لديها وكيفية إدارة هذه العلاقة التعاقدية على جميع المستويات وهو ما سنشرحه في العنصر الموالي.

5- مداخل إدارة المسار الوظيفي

لقد جاء الكتاب والمهتمين بدراسة التوظيف وإدارة المسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة بعد التعيين وانطلاق علاقة العمل بمجموعة من المداخل التي تشرح هذه العلاقة وهذا المسار، سنتطرق فيما يلي لأبرز مدخلين

5-1- المدخل الفردي

يركز المدخل الفردي على جعل الفرد، الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالي، أي ان يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله. وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك؟ وما هو هذا الحل؟ ومن الحلول العامة هي أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية، وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها، وأن يتدرب على البحث عن وظيفة، وحينما يحصل على واحدة فعليه أن يجيد فيها.

5-2- المدخل التنظيمي

يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة. وهي تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً. يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش.

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة الوظيفة من جهة أخرى. ومن هذه الوسائل تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي، ومراكز التقييم، وبحوث الرضا. وكل هذه الوسائل تساعد في تحديد ما إذا كان الفرد صالحاً للوظيفة أم لا.

6- نظريات إدارة المسار الوظيفي

لقد جاءت العديد من النظريات التي تطرقت للموظف وعملية التوظيف وإدارة علاقة العمل خلال الفترة التي يقضيها الفرد لدى المؤسسة، نعرض منها ما يلي:

6-1- النظرية المادية

لقد ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن 19 م وبداية القرن 20 م، وعرف باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة TAYLOR تايلور (1856-1915) في أمريكا وقد حاول تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن وزمن أقل.

وتعتبر هذه النظرية بأن الإنسان العامل اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا لزيادة أمواله فحسب هذه النظرية فانا الفرد يعمل ويطمح إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المال، حيث يعمل على زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره، وبالتالي جمع أكبر قدر من الأموال ولكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب تايلور لا بد من العمل على التفريق بين العمال ذوي الطموح العالي الذين يسعون إلى ربح أكبر قدر من المكافآت المادية وبين ذوي الطموح المنخفض.

فتعمل على تحقيق طموحات الأول بشكل سريع وتوفر له الوسائل المادية المناسبة والحديثة التي تمكنه من الإنتاج السريع كما تعمل على تدريبه في استعمالها قصد زيادة الإنتاج .

من خلال التنظيم العلمي للعمل وتحديد المعايير والقيم المادية التي تساعد المؤسسة على إدراك أعلى نسبة الإنتاج، والإنسان لا يعدو أن يكون سوى وسيلة من بين وسائل الإنتاج، كلما أنتج أكثر كان مدخوله أوفر، فالتوافق يتم كلما حدد الفرد لنفسه أهداف كان لزام عليه الوصول إليها، حتى يحصل على أكبر حجم من المال. فالأجر والمكافآت هنا حسب Taylor هما الأساس في تحقيق التوافق والرضا.

وعليه يمكن تلخيص أعمال تايلور على مجموعة من الأسس والتي تتمثل فيما يلي:

- دراسة العمل وأجزائه جزءا " جزءا دراسة ميدانية بالملاحظة لا بالعمل المكتبي.
- الاختيار المعتمد على خطوات ومبادئ سليمة للعمال.
- تدريب العمال بعد اختياره على العمل الذي يسند إليه.
- تعاون العمال والإدارة أمر ضروري ولازم لزيادة الكفاية الإنتاجية

- تقسيم العمل بين العمال والإدارة لكي يعرف العامل واجباته في كل خطوة من خطوات العمل، ويعرف المشرف مسؤولياته تجاه العمال وتجاه الآلة.
- عمل حوافز للعمل

نقد نظرية تايلور يؤخذ على الأسس التي وضعها تايلور السابقة:

- ✓ اهتمامه الزائد بتحسين العمل وبخطواته وبالحوافز المادية
- ✓ لم يشر للحوافز من تقدير واهتمام بالعامل ومكانته.
- ✓ لم يهتم بدراسة مهارات العمال التي استغلها في دراستيه وذلك لمعرفة كيفية تنظيمها وبنائها والعوامل المؤثرة فيها.

6-2- نظرية العاملين

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان العمل، تسمى ايضا (نظرية العوامل الدافعة - الصحية) وهي مرتكزة على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات: تجنب الألم، والنمو من الناحية النفسية.

لقد قام (فريدريك هيرزبرج (1923-2000) (HERZBERG - في لين بأمريكا، وجماعته (1966) بمقابلة (200) محاسب ومهندس من مدينة بتسبرج الصناعية، ولقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل والتي أدت أما إلى تحسين رضائهم عن العمل أو انخفاض ملحوظ في رضائهم عن العمل، وظهر بان هناك خمس عوامل يمكن أن تقرر وبصورة قوية الرضا عن العمل وهي: الانجاز، التميز، العمل نفسه، المسؤولية و التقدم، والترقية في العمل، على أن العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغير الثابت في الاتجاه نحو العمل، وبما أن هذه العوامل فعالية في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد، لذلك سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل الداخلية المتعلقة بالعمل، أما العوامل التي لها علاقة بالاستياء في العمل فهي: تعليمات المؤسسة الإدارة، الإشراف، الأجور، العلاقات الاجتماعية، وظروف العمل المادية، وبما أن لهذه العوامل تأثيرا قليلا على اتجاهات العمل الايجابية، لذلك سميت بالعوامل الصحية موازاة للاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحوط .

والذي تقدمه هذه لنظرية هو اختزال الحاجات الإنسانية في نوعين من الحاجات. فهناك حاجات ترتبط بحفظ كيان الفرد المادي وحاجات ترتبط بتنشيط دوافعه وفاعليته في الحياة ويرتبط إشباع المستوى الأول بتوفير ظروف بيئة صحية، أما في ظروف العمل فترتبط بمقدار الأجر والمزايا المادية والعلاقة بالرؤساء والمرؤوسين وظروف أداء العمل وتحقيق الأمن العاملين.

أما المستوى الثاني - أي الدافعية-، فيمثل مستوى أعلى ويتمثل في إشباع تلك المطالب يفرض تحديات أكبر أمام الأفراد لكي ينجزوا أهدافهم. ولأنها مهام سامية فإن إنجازها يتطلب دافعية أعلى فهي إذن حاجات لا تشبع إلا من خلال العمل ذاته لا من خلال ظروف العمل مثل الأجر أو المزايا كأن أداء العمل بكفاءة هو أشبع لهذا المستوى الثاني الحاجات.

6-3- نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة بقيادة ألتون مايو، ELTON MAYO (1880- 1949) عالم نفس أمريكي استاذ البحث الصناعي بكلية هارفارد لشؤون العمل عام 1926 بعدة بحوث ودراسات في مجال علم النفس الصناعي لا زال صداها ونتائجها تتردد وتطبق حتى يومنا هذا.

حيث كان الهدف الأول من الدراسات التي أجريت بشركة الكهرباء لمدينة (هاوثورن) هي دراسة العلاقة بين الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، إلا إن نتائجها كانت مخالفة للتوقعات، فقد أكدت هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي، تحقيق الانتماء والإبداع في مجال مهنته.

وقد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعدهم في تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة.

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقدرات.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس

إن سعي الفرد لإحداث التوافق مع بيئته المهنية يمر عبر تحقيقه لمجموعة من الحاجات وتتمثل فيما يلي:

- تحقيق الاستقرار.

- تحقيق الأمن الوظيفي.
- تحقيق الانتماء.
- إبراز المواهب والكشف عن إبداعاته والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فتوافق الفرد يتوقف على تحقيق إشباع للحاجات السابقة

نقد دراسة ألتون مايو: لقد وجه الكثير من النقد لدراسات ومن أهم نواح النقد أن ما حدث في التجارب من تغير يتمثل في زيادة الإنتاج ناتج من الظروف المصنعة في تلك التجارب التي أجراها ألتون مايو ومعاونيه، ولا يمكن تعميمها في الظروف الطبيعية. فلقد حدث أن شعرت الفتيات أنهمن يشكلن جماعة متماسكة تلتف حولهن الانظار وترتفع مكانتهن نتيجة لذلك، فشعرن بضرورة رفع مستوى الإنتاج للعمل على نجاح التجربة. ولقد وجه ميشيل أرجايل (Micheal Argyle) هذا النقد لهذه الدراسات في بحثه > وجهة نظر لتجربة غرفة التجمع< وذلك في عام 1953 إلا أنه لا يمكن إهمال ما وجهت إليه هذه التجارب النظر لنواح سبق الإشارة إليها حولت الاهتمام بالعامل من النظرة الذرية الميكانيكية إلى نظرة النفسية الاجتماعية.

6-4- نظرية التدرج الهرمي لماسلو

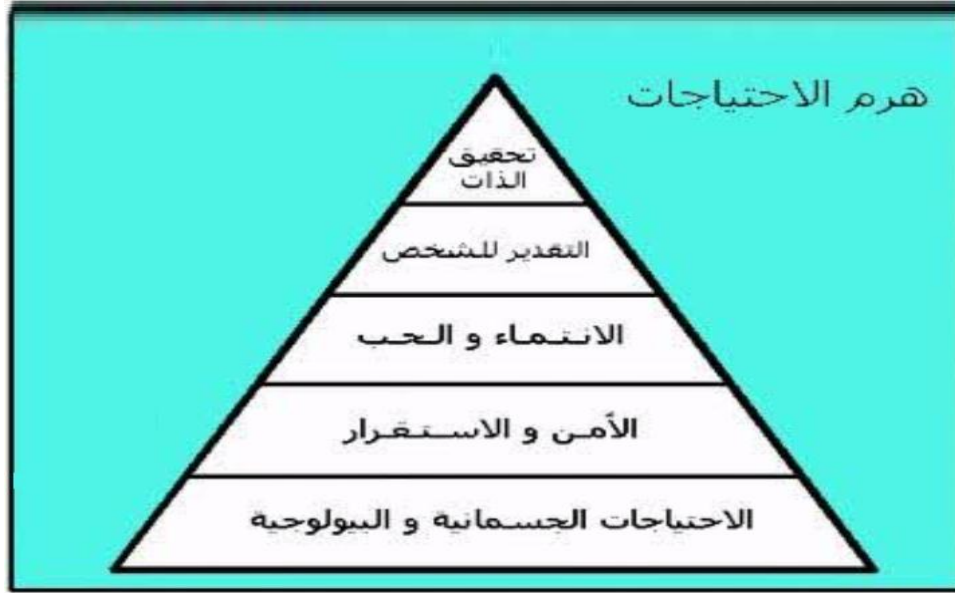
يعتبر أبراهام ماسلو (1908-1970) (Abraham Maslow) عالم نفس امريكي، ولد في بروكلين نيويورك، أحد الرواد الأوائل العاملين في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية.

إن نظرية الحاجات لماسلو تهدف لتحقيق هدفين، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلة من ناحية وترتبط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية ثانية.

إن نموذج ماسلو للحاجات المتدرجة يتألف من خمسة مستويات من الحاجات الإنسانية، وكذلك يتكون من مجموعة من الفرضيات تتركز حول كيف أن إشباع هذه الحاجات يؤثر في أهميتها.

المستويات الخمسة للحاجات ممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات نظرية سابقة

نلاحظ من خلال الشكل ان هرم الاحتياجات الفردية يتضمن خمس مستويات هي:

- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات التي ترتبط ارتباطا مباشرا ببقاء الفرد مثل الطعام والشراب والتزاوج. وكيف لنا أن نرضى هذه الدوافع دون مال نكسبه من عمل نؤديه. هنا ترتبط الدوافع الفسيولوجية بدافعية.
- حاجات الأمن: وهي الحاجة إلى الاستقرار والمادية والتحرر من الخوف والقلق وعندما ترضى هذه الحاجات يشعر الفرد أنه يعيش آمنا مطمئنا في سكينة في بيئة متحررة من أسباب الخوف والخطر وكيف لنا أن نرضى هذه الدافع الأمني إن لم يكن لنا عمل نتعيش منه.
- حاجات الحب والانتماء: وهي حاجة الإنسان إلى حب الآخرين والانتماء إلى جماعة ينضوي تحت لوائها وإلا يشعر بالوحدة والخواء النفسي وانه يعيش في صحراء جرداء أو جزيرة منعزلة ولا شك أن لعمل يشبع كذلك هذه الحاجة من انتماء إلى جماعة عمل أو مؤسسة صناعية ويشعر الإنسان حيالها بالحب والانتماء.

■ حاجات التقدير: من تم إرضاء المستويات الثلاثة السابقة لديه من سلم الحاجات لقد ارضى الأصعدة الثلاثة الفسيولوجية والأمنية والعاطفية فهل من مزيد؟ نعم تلح عليه الحاجة إلى التقدير سواء تقديره لنفسه أو تقدير الآخرين له ولا شك أن أداء العمل بهمة وكفاءة وإتقان فيه إشعار للمرء بهذه الحاجة إلى التقدير.

■ حاجات تحقيق الذات: هي قمة الإرضاءات الإنسانية حيث يحقق الفرد ذاته ويؤكد هويته وهل هناك أقوى من العمل كمجال لتحقيق الذات وإثبات وجودها.

وهذه الحاجات التي أشار إليها ماسلو مرتبة كما ذكرنا بحيث ترضى على التوالي فعندما ترضى حاجات المستوى الأول تظهر حاجات المستوى الثاني وعندما ترضى حاجات المستوى الثاني تظهر حاجات المستوى الثالث وهكذا.

وفي المقابل فإن حاجات المستوى الثاني لا تظهر إلا إذا أُرْضِيَتْ حاجات المستوى الأول وحاجات المستوى الثالث لا تظهر إلا إذا أُرْضِيَتْ حاجات المستوى الأول والمستوى الثاني وهكذا.

ركزت نظرية ماسلو على حاجات العامل، فالعامل له حاجات ولديه قدرات وبيئة العمل لها متطلبات وظروف عمل معينة، ولكي يشعر العامل بالرضا فضروري أن يوفر له العمل المعززات والظروف التي تلبى حاجاته.

والجدول الآتي يوضح الفرق بين ما جاء به ماسلو وهرزبرغ فيما يخص إدارة المسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة

الجدول رقم (03): أوجه الاختلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرج

أوجه الخلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرج

الموضوع	ماسلو	هرزبرج
١ - علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	الاحتياجات غير المشبعة تحرك السلوك هذا السلوك يؤثر على الأداء	الاحتياجات المشبعة تؤثر على الأداء
٢ - أثر الاحتياج على الرضا	الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد	الاحتياجات المشبعة (الوقائية) لا تدفع الإنسان لمزيد من العمل بينما العوامل الأخرى إشباعها يوجه سلوك الفرد
٣ - تنظيم حاجات الفرد	في شكل هرمي	لا تأخذ شكل هرمي
٤ - أثر النواحي المادية	الراتب يعتبر دافع إذا سد حاجات الفرد	الراتب لا يزيد رضا الموظف وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع
٥ - تأثير الاحتياجات	كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد ولكن في مستويات مختلفة	بعض الاحتياجات تعتبر دوافع (العوامل الدافعية)
٦ - نوع الدوافع	تشمّل كل جوانب الوجود الشّري "Macro Level"	العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل "Micro Level"
٧ - المستوى الوظيفي	كل مستويات العمال والموظفين	إمكانية تطبيقها أكثر في المستويات الإدارية العليا

المصدر :

J. Gray and F. Starke "Organizational Behavior Concepts and Applications"
(Toronto : A Bell and Howell Company 1980). P. 41.

6-5- نظرية الأنماط المهنية

يعتبر جون هولاند (1841-1914) (J.Holand) مخترع أمريكي إيرلندي، صاحب النظرية أن تؤكد على أهمية التوافق ما بين السمات الشخصية والميول المهنية حيث تقوم على أساس أن الميول المهنية هي احد مظاهر الشخصية، وان وصف الميول المهنية لفرد ما هي في نفس الوقت وصف لشخصية، كما أن المعلومات التي نصل إليها من تطبيق الاختبارات تدلنا أيضا إلى مفهوم الشخص عن ذاته والأهداف في الحياة.

وبهذا يمكن النظر إلى الميول المهنية على أنها تعبير عن شخصية الفرد، وبذلك يمكن أن تكون هناك علاقة تبادلية بين خصائص الشخصية والميول المهنية، وقد تركزت أعمال هولاند في دراسته للشخصية على موضوع الأنماط النفسية، حيث افترض أن كل فرد يشبه واحد من أنماط أساسية للشخصية، وكلما زاد التشابه بين الفرد ونمط الشخصية (الواقعي - التحليلي - الفنان - الاجتماعي - التجاري - التقليدي) وستة أنماط للبيئة (كل بيئة تمثل نموذج الشخصية الذي يتفق معها، فمثلا الأشخاص الذين يتسمون بالواقعية يوجدون في البيئات الواقعية أكثر من وجود الأشخاص الذين يتميزون بالاجتماعية) حيث يمكن أن ينسب الفرد إلى نمط بيئة معينة، لان البيئات تشكل حسب الأفراد الذين يعيشون فيها .

من خلال نظرية جون هولاند تقوم على شخصية الفرد، ترى أن مدى النجاح المهني الذي يحققه الفرد يعتمد على مدى التوافق بين شخصيته من جهة وبين بيئته من جهة أخرى.

6-6- نظرية النمو المهني

نظرية دونالد سوبر (Donald Super) في النمو المهني والتي اقترحها عام 1957، وعدلها عام 1963 وتشرح هذه النظرية العوامل التي من خلالها تتكون إمكانيات الفرد واهتماماته وهي تقوم على الأسس التالية :

- الفروق الفردية: وهي أمر بديهي وأساسي بالنسبة للنمو للفرد، وحيث توجد الفوارق بين الفرد في النواحي النفسية المختلفة.
- تعدد إمكانيات الفرد: تعدد النواحي التي يمكن للفرد أن يوفق فيها.
- تعدد نماذج القدرات اللازمة للوظائف: تعدد نماذج القدرات والاستعدادات والميول التي تمكن الفرد من النجاح في وظيفة أو مهنة معينة.
- استمرارية التوافق: وتعني أن عملية التفضيل والاختيار المهني عملية مستمرة طوال الحياة.
- التوافق المهني عبر مراحل الحياة: حيث تتغير الآمال والطموحات والتوقعات المهنية بالنسبة للفرد طبقا لما يلقاه من تجارب الفشل والنجاح وتندرج نظرة الفرد إلى المهنة في مرحلتين:
 - ✓ مرحلة الاستطلاع.
 - ✓ مرحلة التحديد.

- محددات النموذج المهني: تعني أن المستوى الوظيفي الذي يرتضيه الشخص لنفسه مرتبط بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للإنسان وبالقدرات الفعلية للفرد وبشخصيته وكذلك بالفرص التي تتاح له.
 - توجيه النمو المهني: عن طريق استغلال أقصى ما لدى الفرد من إمكانيات واستعدادات.
 - النمو المهني وأثر البيئة: يختلف تأثير البيئة باختلاف الأفراد واختلاف الزمان والمكان، حيث أن تأثير البيئة على الأفراد لا يمكن أن يكون موحدًا وكذلك استجابات الأفراد.
 - النموذج المهني مفهوم دينامي: أن مفهوم النموذج المهني مفهوم دينامي يخضع للعديد من المتغيرات المعرفية والانتقالية والاجتماعية.
 - الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي أمر أساسي في حياة الفرد، وعوامل الرضا متعدد وكثيرة منها ما يرتبط بالناحية الذاتية ومنها ما يرتبط بالناحية الاقتصادية، ومنها ما يرتبط بالناحية الاجتماعية.
 - العمل بأسلوب الحياة: حيث يجد الفرد نفسه ويؤكد ذاته خصوصا إذا كان التحاقه بالعمل على أساس من التوافق أو التلازم بين العمل من جهة والفرد من جهة أخرى .
- تقوم نظرية سوبر على مفهوم الذات فترى المستوى الاقتصادي الاجتماعي للشخص والخصائص الشخصية والقدرات العقلية له دخل كبير في تحديد التوافق المهني العامل.

6-7- نظرية مينسوتا

في إطار نظرية مينسوتا للتوافق في العمل فإنه ينظر على مدى استقرار العامل وفي وظيفة ما على أنه المحك النهائي للتوافق في العمل فكلما كانت فترة بقاء الموظف في عمله طويلة دل ذلك على توافقه مع العمل

وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم الخاصة بالنظرية كما أوردها داووس 1976

- التعزيز: طبقا لنظرية التعزيز فإن السلوك يمكن تفسيره إلى حد كبير عن طريق التعزيز، والسلوك يتشكل عن طريق توابع السلوك وهذه التوابع يطلق عليها البعض المعززات لأنها تعزز السلوك، فنجد مثلا أن بعض الناس يفضل العمل منفردا والبعض الآخر لا يستطيع العمل إلا مع زملائه وهنا يبدو التعزيز واضحا، كذلك عند اتخاذ القرارات فإن بعض الناس يفضلون عدم اتخاذ القرارات بينما يجد البعض الآخر تعريزا في المواقف التي يتخذون فيها قرارات، وهذه القرارات في حالة

تقسيمها إلى فئات يمكن أن يطلق عليها من الناحية النفسية الحاجات. وتعد تلبية حاجات الموظف من أهم العوامل في رضا الموظف وإشباع حاجاته التي ترغب أن يشبعها من عمله. فالفرد له حقوق على من في البيئة وعليه واجبات وما على الفرد إلا أن يحقق درجة من التجارب بين حاجاته ومطالب البيئة. كما أن الحاجات والمعززات والقدرات والمطالب تعد عناصر هامة في تحديد الرضا والإرضاء. كما تعد من المفاهيم الأساسية في نظرية التوافق للعمل.

■ التجارب بين الفرد والبيئة: يعد التجاوب بين الفرد والبيئة مفهوما رئيسيا في نظرية مينسوتا للتوافق كما أن هناك علاقة متبادلة بينهما تبين ملائمة الفرد للبيئة وملائمة البيئة للفرد. وبذلك يعنى التجاوب للعلاقة التي من خلالها يتجاوب الفرد والبيئة بطريقة تبادلية. كما أن هناك مطالب لكلا الطرفين فلكي يبقى الفرد في البيئة فان عليه أن يحقق درجة من التجارب بين الحاجة والمعزز (الحاجة من جانب الفرد والمعزز من جانب بيئة العمل). وهناك فرض أساسي في نظرية التوافق المهني وهو أن كل فرد يبحث عن أن يحقق ويحافظ على تجارب مع بيئته، وتحقيق التجاوب مع البيئة والمحافظة عليه تعد دوافع أساسية للسلوك الإنساني. وتعد الحاجات والمعززات والقدرات والمطالب عناصر هامة في تحديد الرضا والإرضاء، وتوضع هذه العناصر في إطار مفهوم التجاوب بين الفرد وبيئته. وبذلك نجد أن الحاجات والمعززات تعطي إشارة على الرضا عن العمل بينما التجاوب بين القدرة والمطالب يعطي إشارة إلى أن هناك تنبؤ بالإرضاء .

■ قدرة الاستجابة: وهو ما يخص جانب العمل حيث نجد انه يتكون من مجموعات نمطية تقل أو تكثر مهامها وهو ما يسمى بالوظائف، وتعيين الموظف على وظيفة معينة لاقتداره على أدائها، ويعني أن لديه القدرة عليها أو الاستجابة لها. وكما هو معروف الاستجابة الوظيفية لا تولد مع الشخص أو تظهر في زمن قياسي، ولكن تنتج عن عملية طويلة من التعليم والتدريب (أي الخبرة)، وكذلك ترتبط بالجوانب الوراثية أو يرتبط بالمهارات التي تكبر وتتطور مع نمو الإنسان، وتختلف المهارات باختلاف الأفراد ن وعندما نصف المهارات وقدرات الاستجابة فان ذلك يمثل ما نطلق

Abilities عليه القدرات

ركزت نظرية مينسوتا على التوافق بين العامل وبيئة العمل. ولكي يكون أداء العامل مرضياً يجب أن تتوافق قدراته مع متطلبات العمل فالعامل له حاجات ولديه قدرات وبيئة العمل لها متطلبات وظروف عمل معينة، ولكي يشعر العامل بالرضا فضروري أن يوفر له العمل المعززات والظروف التي تلبي حاجاته.



المحور الثالث
تطبيقات التوظيف وإدارة
المسار الوظيفي

الفصل الأول:

التكوين

عرفت المجتمعات القبلية التكوين المهني منذ القديم، حيث كان آنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة ، و التي كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة واستمرار حياتها، وفي القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يقدمون نوعا من التعليم لصبيان الحرف، فكان التكوين يسير بطرق ارتجالية و لم تكن له أهداف واضحة ومحددة، ولكن في الوقت الحالي زاد الاهتمام بموضوع التكوين و خاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي و تطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج ، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحى متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة ، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة .

1- مفهوم التكوين

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه: عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية:

- التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

- التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
- التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

2- تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة والتي تدخل في ميدان التربية والتكوين

التكوين التدريب: اشتقت كلمة التكوين من فعل كون (former) ذات المصدر اللاتيني ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلاً، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (training) الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (formation) ، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي. وهكذا لم نجد فرقاً بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفاً لمفهوم التدريب.

3- أهداف التكوين

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وبالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

▪ أهداف إدارية

يعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

- ✓ تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج لأي الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.
- ✓ مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة.

■ الأهداف الفنية

- ✓ تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها، تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات.
- ✓ تخفيض حوادث العمل، فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

■ أهداف اقتصادية واجتماعية

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي:

- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.

✓ رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

4- أنواع التكوين

إن التكوين يتخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

■ حسب مرحلة التوظيف:

توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

✓ الترحيب بالقادمين الجدد

✓ خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

✓ تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين. والبعض الأخرى تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين. هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها، ومن المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات، حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك التكوين من أجل الترقيّة والنقل: نعني بالترقيّة والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف

والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

■ حسب الوظائف:

أ-التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها: النجارة ، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء...الخ.

ب-التكوين التخصصي: ويتضمن معارف و مهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسية بمختلف أنواعها....الخ.

ج-التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة، المراقبة اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة العمال.

■ حسب المكان:

أ- **التكوين الداخلي**: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ب- **التكوين الخارجي**: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة

ت- **تصميم وتنفيذ برامج التكوين**

✓ تحديد الاحتياجات:

يمكن لاحتياجات التكوين أن تتبع بعدة طرق مختلفة، وذلك التحليل التنظيمي، تحليل العمليات، والتحليل الفردي، أو بصورة أدق يمكن أن نحدد الاحتياجات على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي، وعلى العموم يمكن تحديد الاحتياجات بدقة من خلال:

■ وضع الأهداف.

■ تقييم ومراجعة الأداء.

- نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها.
- من الأداء السيئ، أي الفشل في الوصول للمستوى المطلوب.
- من مراقبة الموظفين أثناء العمل.
- من طلب الأفراد للعون.
- من شكاوي العملاء.
- من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما (استهلاك وقت أطول من اللازم).
- من التغيير في القوانين وطرق العمل والنظم والإجراءات والتكنولوجيا وحتى مضمون الوظيفة ومسئولياتها.
- ✓ تحديد الأهداف التكوينية.
- ✓ تحديد المشاركين في عملية التكوين.
- ✓ تحديد أماكن التكوين بالنظر إلى الأهداف وامكانيات المنظمة.
- ✓ اختيار أساليب التكوين، كالمحاضرات، المباريات، الندوات، أو ورشات العمل.....

الفصل الثاني:

مكاتب التوظيف ومقابلات التوظيف

للعنصر البشري مكانة هامة للمنظمة فهو يضمن للمنظمة السير الحسن وكذا تطورها من أجل تحقيق أهدافها، فنجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الافراد العاملين بها، فالمنظمة تركز على عملية التوظيف لأنها تعتبر الركيزة الأساسية داخل أي منظمة لذلك تلجأ المؤسسة أحيانا إلى مكاتب التوظيف الخاصة وغالبا إلى مقابلات التوظيف، فما هي مكاتب التوظيف الخاصة؟ وفيما تتمثل أهميته؟ وكيف يتم إجراء مقابلات التوظيف؟

1- مكاتب التوظيف

تستعين العديد من القطاعات بمصادر خارجية للتوظيف لشركات التوظيف، ويمكن أن يساعد الشركات على تبسيط عملية التوظيف للوظائف المبتدئة والمتوسطة، كما أنها توفر لكل من أصحاب العمل والموظفين مرونة لا توفرها المزيد من ترتيبات العمل الدائمة.

1-1- تعريف مكاتب التوظيف

هي شركة تم التعاقد معها لتعيين موظفين لشركات أخرى، قد تكون الشركة عامة أو تعمل على المستوى الشخصي، أو قد تكون مؤسسة مملوكة للقطاع الخاص، غالبًا ما تكون الوظائف المعروضة مؤقتة، أو قائمة على الاتصال، أو بدوام جزئي أو مؤقت للتعيين، وستحتفظ الشركة عادةً بملف لكل موظف يشير إلى مهاراته وتاريخ عمله، هذا يساعدهم على مطابقة الموظفين مع المهام الجديدة.

1-2- أهمية مكاتب التوظيف

شركات التوظيف تلعب دورًا مهمًا في المساعدة في العثور على المرشحين المناسبين للمشاريع أو الأدوار المهمة دون وضع ضغوط لا داعي لها على قسم الموارد البشرية للشركات فهي لها أهمية كبيرة ومن ضمنها:

- فحص واختبار الموظفين: تقوم العديد من شركات التوظيف بفحص واختبار الموظفين، قد لا يكون لدى عمالك الوقت أو الموارد للانخراط في هذه الممارسات، ولكن يجب على شركة التوظيف ذات السمعة الطيبة أن تجعلها مطلباً للمرشحين الذين يسعون للحصول على وظيفة في شركتك لن تقوم بعض شركات التوظيف بإجراء فحوصات مرجعية وخلفية فحسب، بل ستقدم أيضاً اختبارات مهارة لتحديد مدى كفاءة المرشحين في الكتابة أو حل المشكلات أو استخدام خدمة العملاء أو المهارات التقنية المحددة التي تعد عناصر مطلوبة في مناصبك المفتوحة.
- التوظيف المرن: قد يكون تعيين موظفين مؤقتين أو موسمين أمراً صعباً ، القيام بذلك بمفردك يعني التعامل مع جميع الاعتبارات الإدارية واللوجستية للعمال الذين لن يكونوا موجودين على المدى الطويل، يمكن أن يساعدك تعيين شركة توظيف للمساعدة في التعيينات قصيرة الأجل في التركيز على المشروع قيد البحث دون القلق بشأن كيفية فصل العمال المؤقتين في نهاية المشروع ، يمكن أن يساعدك التعامل مع التوظيف المرن في تلبية احتياجات العمل إذا أصيب الموظف أثناء عمله أو اضطر إلى أخذ إجازة ، يمكن لشركتك أيضاً تقليل تكاليف الرعاية الصحية الموسمية للعمال من خلال جعل وكالة مسؤولة عن كشف رواتبهم ومزاياهم
- تخفيف عبء الموارد البشرية: إن قضاء عدد من موظفي الموارد البشرية لديك عدة ساعات يومياً في مراجعة السير الذاتية أو إجراء مقابلات مع المرشحين غير المؤهلين لا يعد استخداماً جيداً لوقتهم قد تكون العملية محبطة وتبتعد الإدارة عن مهام مثل كشف المرتبات والمزايا وفرص تطوير الموظفين ، تضمن شركات التوظيف ذات السمعة الطيبة أن أفضل المرشحين فقط هم من يصلون إلى جلسة وجهاً لوجه وأن جميع الأعمال الورقية والتدريب على التوظيف قد اكتمل قبل أن يبدأ الموظف في العمل معك ، بدلاً من إنفاق الأموال على الإعلان للمتقدمين أو معارض الوظائف، يمكنك الاستثمار في وكالة توظيف ذات سجل حافل من تقديم نتائج ممتازة ، وبكل هذا أدركنا لماذا تلجأ المؤسسات الى مكاتب التوظيف.

1-3- خطوات التوظيف

تتم عملية التوظيف على مستوى مكاتب التوظيف من خلال مجموعة من الخطوات، ندرجها فيما يلي:

- **تحديد الحاجة إلى التوظيف:** تبدأ عملية التوظيف بتحديد الحاجة داخل المؤسسة، ويمكن أن تختلف هذه الحاجة من ملء منصب شاغر، أو إدارة عبء عمل الفريق بشكل أفضل، أو توسيع نطاق المهام التنظيمية .
- **وضع خطة توظيف:** بمجرد أن تحدد المنظمة حاجة التوظيف، يجب أن تبدأ التوظيف في حالة المناصب التي تم تشكيلها حديثاً، يجب على المؤسسات أن تحدد بوضوح كيف يتمشى الدور الجديد مع أهدافه وخطة عمله، يجب على المنظمات أيضاً إبقاء الفرق الداخلية والموظفين على علم بالوظيفة الجديدة في كل مرحلة من مراحل عملية التوظيف، من المهم أن يوافق جميع المشاركين في قرار التوظيف على عملية التوظيف وخطواته وقنوات الاتصال المناسبة.
- **توظيف المنصب:** بالإضافة إلى وظائف الوظائف البسيطة، يجب على موظفي التوظيف الوصول مباشرة إلى المرشحين المرغوب فيهم عبر ووسائل التواصل الاجتماعي ومعارض العمل، سيساعد التوظيف النشط في إنشاء طلبات من المرشحين المحتملين الذين لا يبحثون بنشاط عن وظائف جديدة ولكن قد يكونون مثاليين للوظيفة المتاحة وهذا في حالة التوظيف الداخلي والخارجي.
- **مراجعة الطلبات:** من المحتمل أن يكون لدى الشركات بالفعل آلية قائمة لتلقي الطلبات عبر البريد الإلكتروني، ونظام تتبع المتقدمين (ATS)، وما إلى ذلك، في كثير من الحالات، تبدأ عملية المراجعة بممثلي الموارد البشرية الذين يراجعون الطلبات ويقضون على أي مرشح لا يفعل ذلك استيفاء الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة أو الشركة بشكل عام.
- **الفحص الأولي:** تبدأ المقابلات الأولية عادةً بمكالمات هاتفية مع ممثلي الموارد البشرية، تحدد المقابلات الهاتفية ما إذا كان المتقدمون يمتلكون المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة والتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها، تمكّن المقابلات الهاتفية المؤسسات من تقليص قائمة المرشحين بشكل أكبر مع إنفاق موارد الشركة بكفاءة.
- **القرار:** بعد إجراء فحوصات يحدد الموظفون المختارون خيارهم الأفضل، يجب أن يختار موظفو التوظيف أيضاً مرشحاً احتياطياً، في حالة رفض الخيار الأعلى للعرض أو فشل المفاوضات في إنتاج خطاب عرض موقع. في حالة عدم استيفاء أي من المرشحين لمعايير التوظيف، يجب على الموظفين المعينين تحديد ما إذا كانوا سيبدؤون عملية التوظيف أم لا.

- **التحقق من المرجع:** يجب أن تتحقق عمليات التحقق من المراجع من أي معلومات ذات صلة شاركها المرشح حول الوظيفة السابقة الأداء الوظيفي، والخبرة، والمسؤوليات، والسلوك في مكان العمل، وما إلى ذلك.
- **عرض العمل:** بمجرد تحديد المرشح الأعلى، يجب على المؤسسة تمديد العرض الأولي، يجب أن يتضمن خطاب العرض راتب الوظيفة، والمزايا، والإجازة المدفوعة، وتاريخ البدء، ومكافأة نهاية الخدمة المحتملة، وسياسة العمل عن بُعد، ومعدات الشركة، وشروط وأحكام التوظيف الأخرى.
- **التوظيف:** بعد المفاوضات بمجرد قبول المرشح عرض العمل الذي تم تعيينه. يبدأ خطاب العرض المقبول عملية ملء وحفظ الأوراق المتعلقة بالتوظيف.

2- مقابلات التوظيف

مقابلة التوظيف أو مقابلة العمل هيا لقاءات تجمع ما بين المتقدم المترشح للوظيفة وصاحب العمل، إذ تهدف بشكل أساسي الى حسم القرار بشأن مدى كفاءة وصلاحيه المتقدم للوظيفة

2-1- تعريف مقابلات العمل

هي المقابلات التي يكون الهدف منها ضم أعضاء جدد إلى فريق العمل، وهي تكون عادة المرحلة الثانية أو الثالثة من عملية التوظيف ويكون الهدف منها ايجاد الموظف الاكثر ملائمة ليدخل الفريق ويندمج مع الموظفين الموجودين.

2-2- أنواع مقابلات التوظيف

لدينا العديد من مقابلات التوظيف، نذكر منها:

- **المقابلات الوظيفية بين شخصين:** يعد هذا النوع من المقابلات من أكثر الانواع شيوعا ويطبق غالبا في الشركات الصغيرة نوعا ما. في هذا النوع من المقابلات سيتوجب عليك ابهار شخص واحد فقط عادة يكون رئيس المؤسسة
- **مقابلات الفريق:** ينتشر هذا النوع من المقابلات في الشركات المتوسطة والكبيرة بعض الشيء حيث تضم المقابلة الوظيفية في هذه الحالة عددا من المسؤولين في الشركة والذين يتتأوبون على طرح اسئلتهم عليك قد تكون هذه المقابلات مخيفة

- **المقابلات المبنية على الكفاءة:** هذا النوع من المقابلات منتشر بشكل كبير أيضا ويركز بشكل أساسي على طرح سلسلة من الأسئلة ذات العلاقة بكفاءة المرشح وانجازاته المهنية والأكاديمية بدلا من الأسئلة الشخصية الامر الذي يجعل من هذا النوع من المقابلات صعبا مقارنة بغيرها.
- **المقابلات الهاتفية:** بدلا من استدعاء عدد كبير من المرشحين لمقابلتهم في مقر المؤسسة يلجأ بعض المدراء أحيانا لإجراء هذه المقابلات عبر الهاتف، لكنها تكون في الغالب في المرحلة الأولى من التوظيف. يعد هذا النوع من المقابلات سهلا نوعا ما نظرا لأنها تختصر جزئية الحكم عليك من حيث لغة الجسد واختيار الملابس المناسبة إلا أنها طريقة لتقييم مهاراتك على الهاتف أيضا.
- **مقابلات الفيديو:** تزايد انتشار هذا النوع من المقابلات في الفترة الاخيرة خاصة بعد ظهور تطبيقات وبرامج مثل: سكايب، تطبيق زوم Meet و zoom، ويستخدم على وجه الخصوص من قبل الوكالات الكبيرة اذ يتم دعوة المتقدم إلى مكتب الوكالة أو يطلب منه الاتصال بالإنترنت من منزله ليتم اجراء المقابلة وتسجيلها ومن ثم عرضها على المؤسسة المعنية.

2-3- أهمية مقابلة التوظيف

تتعدد أهمية مقابلات التوظيف، سواء للفرد المتقدم للوظيفة أو بالنسبة للمؤسسة، حيث:

- **بالنسبة لصاحب العمل:** اثناء المقابلة العمل يمكن لصاحب العمل جمع المعلومات كاملة عن المرشح الباحث عن العمل حيث تجمع المقابلة معلومات حول الخلفية الثقافية والتعليمية للمرشح وتجربة العمل وحاصل الذكاء ومهارات الاتصال ونوع الشخصية والمصالح والسلوك الاجتماعي.
- **بالنسبة للشخص المتقدم للوظيفة:** توفر المقابلة فرصة عمل للمرشح الباحث عن عمل حيث تساعد مقدم الطلب على تقديم وجهات نظره وآرائه وأفكاره الى صاحب العمل وإذا كان أداء المرشح جيدا في المقابلة وتوافق مع توقعات صاحب العمل عندئذ يكون لديه فرصة جيدة لاختيار الوظيفة المنشورة.
- **بالنسبة المرشحين الجدد:** الذين يبحثون عن عمل يشعرون بالتوتر عموما خلال المقابلات الوظيفية القليلة الاولى ومع ذلك بعد حضور مقابلات متعددة فانهم يطورون الثقة في أنفسهم تلقائيا ومع تزايد الخبرة ويطورون اللاوعي المهارات والتالي فان المقابلات الروتينية تطوير الثقة في المرشحين الباحثين عن عمل وتعزيز معنوياتهم.

2-4- فوائد مقابلات التوظيف

أثبتت مقابلات التوظيف أهمية بالغة بالنسبة لجميع الأطراف المتعلقة بعملية التوظيف، حيث تعود بجملة من الفوائد، نذكر منها:

- تعتبر المرحلة الأخيرة للحصول على الوظيفة.
- فرصة لكل من المتقدم للوظيفة وللمدیر أو صاحب العمل للتعرف على بعضهما البعض بشكل أفضل.
- يمكن للمتقدم من خلالها التعرف على البيئة التي سيعمل فيها وفريق العمل الذي سيصبح جزءا منه في حال حصل على الوظيفة.
- تتيح للمتقدم معاينة ما إذا كانت الوظيفة وبيئتها مناسبة له أم لا.

2-5- التحضير لمقابلة التوظيف

- اختيار اللباس المناسب
- اجراء بحث حول الشركة.
- استخدام الكلمات بحكمة
- التركيز على لغة الجسد
- التدرب جيدا على أسئلة المقابلات الشائعة

الفصل الثالث

ضغوط العمل، حوادث العمل والسلامة المهنية

1- ضغوط العمل

يتحصل الفرد على وظيفة، فيباشر عمله داخل المؤسسة لتتطلق مسيرته التي تتكون من مجموعة من النشاطات والسلوكيات والتفاعلات مع محيط مؤسسته، لكن أثبتت الدراسات أن الفرد بطبيعته وتركيبته لديه قدرات محدودة لتحمل الأعباء الجسدية والنفسية وغيرها، مما يجعله عرضة لجملة من الضغوط أصبحت تسمى في التحليل التنظيمي بـضغوط العمل.

1-1- تعريف ضغوط العمل

هي مجموع المؤثرات المادية والمعنوية المشكلة لبيئة العمل والتي يكون لها تأثير على أداء الموظف او العامل داخل المؤسسة.

1-2- أنواع ضغوط العمل

يوجد العديد من أنواع الضغوط التي تقابل الفرد في عمله ومن أهمها:

- طبيعة العمل : يلجأ بعض الأفراد الى قبول بعض الاعمال التي لا تناسبهم، بسبب احتياجهم الشديد للنقود التي يستطيع من خلالها شراء اهم المتطلبات المعيشية من مأكّل و مشرب وملبس ومسكن، وينتج عن قبول الشخص لأي وظيفة وجود بعض المشاكل المعنوية التي تؤثر على كفاءته في انتاجه، ولكن سرعان ما تزول تلك الضغوط و المشاكل ، من خلال مضي الوقت و التكيف مع ظروف العمل.
- خلافات زملاء العمل: أما عن بعض الخلافات التي تقوم بين المرء وزملائه في العمل، لها أيضا عامل قوي في نسبة كفاءة الفرد لعمله، ودائما ما تأتي تلك الاختلافات بسبب اختلاف بعض الآراء

السياسية، مع اختلاف العادات والتقاليد خصوصا إذا لجأ الشخص لقبول احدى الاعمال خارج بلاده.

■ سوء تنظيم إدارة العمل: الأشخاص الإداريين في أي كيان حالهم ك حال باقي البشر، وارد في اتخاذ بعض قراراتهم بوجود نسبة أخطاء وتضارب وتخبط، وحينها تنتقل كل تلك السلبيات إلى طاقم العمل بالكامل، وتظهر من خلال عدم استطاعة الفرد بالقيام بدوره في العمل كما ينبغي بسبب عد وضوح دور الموظف.

■ وقت العمل: يتسبب وقت العمل في بعض الأحيان الى وجود ضغوط كبيرة على الفرد، خصوصا في القطاعات الخاصة و التي دائما ما يصل فيها عدد ساعات العمل الى اثني عشر ساعة و في بعض الأحيان تزيد ساعات العمل حتى تصل الى خمسة عشر ساعة، وحينها لا يستطيع الانسان الاستمرارية، بسبب عدم قدرته الجسمية للتنسيق بين متطلبات عملة ومتطلبات ما تبقى من وقت لحياته الأسرية.

■ ظروف العمل: يوجد بعض الظروف في الاعمال التي تسبب وجود بعض الصراعات بين الموظفين او العمال بعضهم مع بعض، والتي تتمثل في التنافس على الترقيات والحوافز وغيرها من تلك الأمور، ولكن أن كان التنافس في نطاق الاخلاق التي يحث عليها الدين الإسلامي، من خلال الاجتهاد في العمل وإعطاء العمل الاهتمام الزائد فلا بأس، ولكن اذا جاء التنافس على هيئة افشاء الفتن بين افراد العمل هنا تكمن الخطورة، التي ينتج عنها الضغوط والمشاكل.

■ الضغوطات المعيشية: يوجد بعض الافراد يتعرضون لضغوطات معيشية، التي تتسبب في بعض الأحيان للتقصير في العمل، مما يؤدي أيضا لظهور المشاكل في مكان العمل، ولكن بالنسبة لتلك النقطة حلها لا يأتي الا من خلال محاولة الفرد فصل حياته الشخصية والمعيشية عن حياته العملية، حرصا على عدم فقدان عمله، وتزايد ضغوط المعيشة بشكل أكبر.

■ الروتين وعدم التجديد: من أهم وأخطر الأسباب التي ينتج عنها ضغوطات نفسية تؤثر على الفرد بالسلب بشكل عام، في كل من حياته العملية والأسرية، هو عدم التجديد في نظامنا اليومي، والذي يتسبب في بعض الأحيان الفرد بالجهد العضلي والعصبي بشكل كبير مما يؤثر بالسلب في حياته العامة

1-3- مصادر ضغوط العمل

تتعدد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تتحرك أثرها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي الى القلق والامراض ومن هذه المصادر:

▪ **المصادر الفردية:** هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن أهم هذه العوامل:

✓ اختلاف شخصية الفرد كمسبب لشعور بضغوط العمل.

✓ اختلاف قدرات الافراد.

✓ مركز التحكم في الأحداث

▪ **المصادر التنظيمية:** من أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المنظمات والأكثر شيوعا تتمثل كالاتي:

✓ العبء الوظيفي.

✓ غموض الدور.

✓ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ ظروف العمل المادية.

1-4- الآثار المترتبة عن ضغوط العمل

▪ الآثار الإيجابية للضغوط المهنية: تتمثل فيما يلي:

✓ التعاون في الجهود من أجل إيجاد حلول للمشكلات

✓ زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل

✓ تعزيز الشعور بالرضى الوظيفي والشعور بالإنجاز

✓ انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل

✓ تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان رسميا أو لا

▪ الآثار السلبية للضغوط المهنية: يترتب على الضغوط المهنية آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة تتمثل في:

✓ انخفاض الأداء

✓ الملل

✓ التعب

✓ التغيب

✓ مشكلات صحية

1-5- استراتيجيات الحد من ضغوط العمل

هناك أساليب عديدة واستراتيجيات تتخذها المؤسسة والمسؤولين للحد من ضغوط العمل والتعامل معها بشكل يساعد المؤسسة على الزيادة في أداء العاملين نذكر منها الأساليب التالية:

- معرفة نمط الشخصية: كل انسان بالتأكد له مجموعة من الخصائص النفسية التي تميزها عن الآخرين.
- التعامل مع زملائك في العمل: مكان العمل مثله مثل أي تجمع بشري، فيه أوقات الجد، أوقات الراحة من الضروري التمييز بينهما.
- حب العمل
- حق الاتصال الفعال مع الآخرين.
- الروح الإيجابية: لن يصل الانسان إلى الروح الايجابية الا من خلال النظر للإيجابيات في حياته العامة من نعم أنعمها الله عليه، والتغاضي عن السلبيات التي تقابله مع السعي على الوصول الى حلول لها بدون الضغط على نفسه وعلى من حوله في العمل والمنزل.
- ترتيب الأولويات: من اهم الحلول التي تساعد على البعد عن ضغوط العمل هو ترتيب مهام عملك في بداية اليوم، والتي تصبح سببا في الوصول الى نتائج جيدة في وقت قياسي دون التعرض لأي ضغوط نفسية أو عصبية.
- الاستشارة: عند اصطدامك ببعض العقبات في عملك لا تستطيع الوصول إلى حلها، لا تتكبر إلى اللجوء لاحد افراد فريق العمل لأخذ مشورته في حلها، حيث من الممكن أن يكون لديه حل في منتهى السهولة، وهو غائب عن ذهنك وتفكيرك، وبهذا تحل المشكلة بمنتهى البساطة دون تفاقمها
- معرفة قدراتك ومحاولة تطويرها: (رحم الله امرئ عرف قدر نفسه)، كما يعتبر معرفة الفرد بقدراته من اهم أسباب البعد عن أي ضغوط تنتج من العمل، حيث من الممكن ان يقوم بتطويرها بزيادة معرفته من خلال اللجوء للدروس او الدورات التدريبية التي تعمل على وضعه في مكانة أفضل في عمله
- محاولة التغلب على تغيير النظام اليومي: وأخيرا من أهم الأمور التي تساعد الانسان على التصدي لحالة الشعور بضغوط العمل، هو تجديد حياته اليومية ونظامها حتى ولو بشكل أسبوعي من خلال

تغيير يومه لما يساعده على التنشيط الذهني والجسماني، كما يمكن ممارسة الرياضة التي تساعد أيضا على تنشيط الدورة الدموية.

2- حوادث العمل

نظرا للتطور الذي شهده مجال العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى والتعقيد الذي عرفته طرقه وشروطه، فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعاً كبيراً في عدد حوادث العمل، والأمراض المهنية، مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة

2-1- الفرق بين حادث العمل والمرض المهني

يتمثل الفرق في مصدر الضرر الذي لحق العامل المصاب، فإذا كان سبب حصوله مباغتا وخارجا فنكون بصدد حادث عمل، اما إذا كان حصوله بطيئا وبسبب داخلي فهو مرض مهني، على سبيل المثال: وفاة العامل على إثر عمله في جو شديد الحرارة تحت شمس محرقة وذلك نتيجة لتعرضه لضربة شمس تعتبر وفاته ناجمة عن حادث عمل لان ضربة الشمس تنصف بالفعل الخارجي، كذلك ايضا من الفوارق تحديد بداية المرض المهني لا يكون بالشكل الدقيق او بالسهل كحوادث العمل.

2-2- تعريف حوادث العمل

حسب التشريع الجزائري يفسر المشرع الجزائري حوادث العمل حسب (المادة 06) من القانون (رقم 83-13) المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية على انه: " يعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي وطراً في إطار علاقة عمل "، والمقصود هنا أن حوادث العمل تكون في أوقات العمل وتقع بصفة فجائية وغير مخطط لها مسبقا ، كذلك قد تكون بسبب ظرف خارجي وينجر عن حادث العمل إصابة بدنية .

أما (المادة 07) من القانون المذكور أعلاه ، فاعتبرت حادث عمل على أنه الحادث الذي يطرأ أثناء القيام خارج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم وذلك تبعاً لأوامر المستخدم أو في إطار ممارسة نشاط سياسي انتخابي أو مزاولة دراسة بانتظام خارج ساعات العمل كمواصلة المسار الأكاديمي أو القيام بدورة تكوينية .

كذلك نصت (المادة 08) من نفس القانون الآنف الذكر على أنه يعتبر حادث عمل كل حادث يقع أثناء النشاطات الرياضية التي تنظمها الهيئة المستخدمة أو القيام بعمل متفان خدمة للصالح العام أو لإنقاذ شخص من الهلاك.

2-3- أسباب حوادث العمل

عدم اختيار العامل المناسب للعمل المناسب الذي يلائم قدراته العقلية و النفسية و الجسمية و خبرته و مهاراته في أداء العمل وما يلائم مؤهلاته وطموحاته.

- عدم تعريف العامل بمخاطر الآلة التي يعمل عليها
- تحديد الراتب على أساس القطعة مما يؤدي إلى زيادة سرعة العامل وتخليه عن قواعد السلامة
- إهمال العامل لقواعد وتعليمات الأمان
- العمل الإضافي لزيادة الدخل دون أخذ القدر الكافي من الراحة
- العمل على الماكينات والآلات دون تخويل مسبق ودون تدريب وخارج أوقات الدوام
- الميل الشخصي للحوادث حيث لوحظ أن بعض الحالات الفردية لديهم ميول للتعرض أو التسبب في وقوع حوادث العمل المختلفة وإصاباتهم.
- العتاد والآلات التي لا توفر أمانات وحمایات.
- العتاد والآلات المعطوبة والمعطوبة جزئياً.
- عدم توافر أسباب الأمان والسلامة في العمل أو حول أماكن تواجد العتاد والآلات.
- عدم توفر الإضاءة المناسبة.
- عدم توفر التهوية المناسبة.
- الإرهاق.

2-4- أنواع حوادث العمل

قد يتعرض الشخص للعديد من الحوادث أثناء عمله، وفيما يلي أبرز أنواع تلك الحوادث :

- **حوادث السقوط:** السبب الرئيسي لمطالبات تعويض العمال في مختلف دول العالم ناتجة عن حوادث الانزلاق والسقوط حسب المعهد الوطني للسلامة (NFSI) ، بالإضافة إلى أنها تعد السبب الرئيسي

للإصابة المهنية لدى الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 55 عامًا فأكثر ويمكن أن تحدث حوادث السقوط في أي بيئة عمل، وبعض هذه الحوادث قد تسبب الكسور والالتواءات وإصابات الركبة وإصابات اليد أو المعصم، فيحق للأشخاص الذين أصيبوا بهذه الحوادث المطالبة بدعم مالي على شكل تعويض عن إصابات العمل.

- **حوادث الإصابات المكتبية:** معظم الأشخاص يعتقدون أن العاملين في المكاتب قد لا يتعرضون لإصابات عمل، ولكن هذا ليس صحيحًا، فالكثير من الحوادث تحدث في المكاتب، ومن هذه الحوادث الآتي ذكره: إصابات الظهر. الإجهاد العضلي. الانزلاق أو السقوط .
- **حوادث البناء:** يعد العمل في مجال البناء من الأعمال الخطيرة، إذ ترتفع نسب الإصابات بحوادث العمل فيها؛ نتيجة التعرض لارتفاعات مختلفة عن سطح الأرض، وكلما زادت تلك الارتفاعات كان العمال أكثر عرضة للإصابة.

وفيما يلي أبرز الإصابات التي يمكن التعرض لها عند البناء:

- ✓ حوادث السقوط عن الارتفاعات.
- ✓ انهيار المباني.
- ✓ الإصابات الناجمة عن سقوط الأجسام على العمال.
- ✓ الحريق والانفجارات يحدث هذا النوع من حوادث العمل غالبًا نتيجة انفجار الغاز وغيرها من المواد القابلة للاشتعال التي تؤدي إلى الحرائق والانفجارات في أماكن العمل.
- **الحوادث الكهربائية:** وهو من أنواع الحوادث التي تكون بسبب الاستخدام الخاطئ وغير الآمن للمعدات الكهربائية، ويمكن أن ينتج عن هذا النوع من الحوادث صدمة كهربائية، أو حروق كهربائية، أو صعق بالكهرباء.
- **الحوادث الكيميائية:** وهو من أنواع الحوادث الذي يكون سببها الانسكاب المفاجئ وغير المقصود للسوائل السامة في بيئة العمل، ويتعرض لهذا النوع من الحوادث غالبًا العاملون في مجال الأبحاث أو الصناعات الكيميائية.
- **حوادث الاعتداء أو العنف في مكان العمل:** يتعرض الأشخاص في هذا النوع من الحوادث للإساءة أو التهديد أو التخويف أو الاعتداء في أثناء عملهم من قبل أشخاص آخرين في مكان العمل نفسه، أو من العملاء من خارج بيئة العمل.

2-5- إجراءات السلامة المهنية

من أجل الوقاية من حوادث العمل وتجنب آثار وقوعها، يمكن اتباع مجموعة من الإجراءات، نذكر منها:

- ضرورة استخدام معدات الوقاية والسلامة الشخصية أثناء العمل وعدم الاستهانة بأهميتها.
- ضرورة توفير صندوق إسعافات أولية في مواقع العمل من أجل التعامل مع الإصابات البسيطة وبصورة سريعة.
- حفظ المواد الكيماوية والمواد القابلة للاشتعال بعيداً عن أماكن تجمع العمال باعتبارها مصدر خطر حقيقي على المصانع والمنشآت والعاملين فيها.
- تفعيل مفهوم السلامة المهنية داخل المصانع والمنشآت وذلك بإيجاد مشرف للسلامة المهنية بحيث يقوم بمتابعة متطلبات السلامة التي من شأنها أن تحد الكثير من الحوادث.
- التركيز على رفع مدى جاهزية العاملين في المصانع والمنشآت وذلك بتنفيذ التمارين التي من شأنها إكسابهم الخبرات الكافية بكيفية الإخلاء والتعامل مع الحوادث حال وقوعها.
- إدامة التنسيق بين أصحاب المصانع أو القائمين عليها مع جهاز الدفاع المدني للسلامة والصحة المهنية والجهات المعنية بهذا الشأن وذلك بعقد دورات للمشرفين على العمل والعاملين التي تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة للجميع.
- العمل على إصدار المطويات والملصقات بشكل دوري ومواكبة التطورات التي تطرأ على بيئة العمل في مجال السلامة العامة حيث تعتبر هذه المنشورات من الأمور الضرورية والمهمة لتنقيف العاملين ورفع الحس التوعوي لديهم وبالتالي الحد من الإصابات في بيئة العمل.

3- الأمراض المهنية

إن من مظاهر الحياة المعاصرة النمو والتطور التقني في مختلف المجالات بما في ذلك مجال الصناعة الذي نتج عنه ارتفاع الانتاج وتحسين مردوديته، لكن في نفس الوقت أدى هذا التطور للكثير من المخاطر التي عرضت الموارد البشرية لإصابات وحوادث في العمل وبرز الكثير من الأمراض المهنية.

3-1- تعريف الأمراض المهنية

يعرف المرض المهني حسب (قانون 83-13) المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية في (مادته 63) على أنه : "كل أعراض التسمم والتعفن والاعتلال التي يعزى إلى مصدر أو بتأهيل مهني خاص' من خلال التعريف يتضح بأن المشرع الجزائري قد حدد ظواهر الإصابة بالمرض المهني الا وهي التسمم والتعفن والإعتلال الذي يصيب العامل والتي تؤثر وتسبب اختلال في الجانب الفيزيولوجي للعامل، وحدد المشرع الجزائري الأمراض المهنية بأسمائها وقدمت قائمة عنها في جداول ملحقة بقرار (22 مارس 1968) المعدل، ويبلغ عددها حاليا (62 مرضا) مهنيا، وتمت مراجعة قائمة الأمراض المهنية بعد رأي اللجنة المشكلة لهذا الغرض وتم عرضها بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05 ماي 1996 وصنفت بجداول ضمن ثلاثة مجموعات

3-2- أسباب الإصابة بالأمراض المهنية

تمثلت أسباب الأمراض المهنية فيما يأتي:

- وجود أشخاص مُصابين في بيئة العمل بأحد الأمراض البيولوجية وعدم اتخاذهم الوسائل الوقائية لحماية زملائهم.

-وجود مواد مشعة في مكان العمل.

-التعامل مع المواد الكيميائية دون ارتداء الملابس الوقائية

3-3- أنواع الامراض المهنية

يُمكن تقسيم الأمراض المهنية بالأنواع الآتية:

▪ الأمراض البيولوجية:

الأمراض البيولوجية هي الأمراض التي تنتج من المُسببات الحية أو شبه الحية، مثل: البكتيريا، والفيروسات، والطفيليات، والحشرات.

هذه الأمراض تُعدّ سريعة الانتشار، وتظهر أعراض أغلب أنواعها على العاملين بسرعة، وهذا الأمر قد يحد من انتشارها على عكس الأمراض الأخرى.

■ الأمراض الكيميائية:

الأمراض الكيميائية يُقصد بها الأمراض الناتجة من التعرض للمواد الكيميائية الضارة بالجسم، ومن أبرزها: البريليوم، الرصاص، الأيزوسيانات، البنزين، الزئبق وغيرها.

هذه المواد تُسبب أمراض خطيرة جدًا للجسم، وغالبًا يكون السرطان على رأسها، وهذه المواد تتميز بأنها تُسبب الأمراض ببطء أي أنها تتراكم يوم تلو الآخر في جسم المُصاب لتظهر المرض بعد عدة سنوات.

■ الأمراض الفيزيائية:

الأمراض الفيزيائية هي الأمراض التي تنتج من حركة الجسم بوتيرة منتظمة ومتكررة يوميًا مؤديًا ذلك إلى خلل في الأربطة والعضلات والمفاصل على سبيل المثال:

لتوضيح ذلك يُمكن ذكر أن العمل بتعبئة منتج معين يوميًا لسنوات طويلة قد يُسبب آلام في عضلات اليد وتفكك في أربطة المفاصل، والعمل على جهاز الحاسوب يوميًا ولساعات طويلة يؤدي إلى أضرار في العينين .

■ الأمراض الإشعاعية:

الأمراض الإشعاعية هي الأمراض التي تكون نتيجة التعرض لإشعاع يومي ومتكرر ومنتظم، فيحدث بالجسم العديد من التغيرات في أنسجته، وأبرز مثال على هذه الأمراض السرطان، والذي ينتج عن انقسامات غير طبيعية في خلايا الجسم نتيجة الإشعاع.

كأمثلة على أبرز الأمراض المهنية:

- ✓ الأمراض العضوية.
- ✓ الأمراض الجلدية.
- ✓ الأمراض الهضمية
- ✓ الأمراض التنفسية.
- ✓ السرطانات.

3-4- طرق الوقاية من الأمراض المهنية

تتمثل أبرز طرق الوقاية من الأمراض المهنية فيما يأتي:

- ارتداء الملابس الواقية من المواد الكيميائية والإشعاعية وعدم التكاسل في ذلك قطعاً
- استبدال المواد الضارة بمواد أخرى أقل ضرراً إن أمكن ذلك في الصناعات المختلفة، ويقع هذا الأمر على عاتق المؤسسات الدولية، إذ يجب عليها أن تضع شروط صارمة حول المواد المسموح باستخدامها
- إراحة الجسم بين حين وآخر، وهذه طريقة الوقاية تنفع بشكل كبير في الحد من الأمراض الفيزيائية، إذ تريح الجسم وتعيد العضلات لأوضاعها الطبيعية
- الابتعاد قدر المستطاع عن استخدام أدوات الآخرين الخاصة، فقد تكون مُحملة بالملوثات التي تُسبب الأمراض العديدة للجسم
- مراقبة العمال بالكاميرات، وذلك لمنع قيام أحدهم بوضع ملوث بكتيري أو فيروسي أو طفيلي لزملائه، فلأسف يوجد الكثير من الأشخاص الذين توسوس لهم أنفسهم بفعل ذلك، وخاصةً عندما يكونون مُصابين بذات المرض
- تناول الأطعمة التي تزيد من نسبة مضادات الأكسدة في الجسم، ومن أبرزها الخضروات والفواكه وبعض المشروبات العشبية: مثل: الزنجبيل.

3-4- طب العمل ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO18000

نظراً للتطور الذي شهده مجال العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى والتعقيد الذي عرفته طرقه وشروطه فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعاً كبيراً في عدد حوادث العمل والأمراض المهنية مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة وجعلها تسعى لاهتمامات أخرى، من بينها استحداث هيئات وأساليب وقوانين تتولى تسيير وتنظيم هذا الجانب من حياة الموظف أو العامل أثناء تعرضه للأخطار أثناء تأدية عمله.

4-1- تعريف طب العمل

يعتبر طب العمل من المواد الأساسية التي ينبغي على المؤسسات العامة والخاصة كافة إدماجها ضمن النشاط المهني، بهدف معرفة الحالة الصحية للعمال ومتابعتها منذ دخولهم المؤسسة وتأثيرها على الإنتاج، تقادياً للحوادث المهنية التي ينتج معظمها عن إهمال الوضع الصحي للعمال

- يعرف طب العمل على أنه الطب الذي يهتم بالعامل الأجير، أو الموظف في مكان عمله ويشمل الناحية العملية، والإنتاجية والصحية وخصوصاً الوقائية منها، فهو طب وقائي أساساً وعلاجي أحياناً.
- يعرف طبيب العمل على أنه الطبيب المتخصص بصحة العامل، الأجير أو الموظف لحظة توظيفه وفي بعض الأحيان بعد إحالته على التقاعد.

تتعدد مهام طبيب العمل وإن كانت تصنف على أنها تدابير وقائية أساساً علاجية استثناءات ولهذا فإن له صلاحيات متعددة يمارسها على مستوى المؤسسة المستخدمة باعتباره طبيباً مختصاً ويستمد صلاحياته ومهامه من القانون والتنظيم الساري المفعول.

وفي هذا الصدد فإنه يجب عليه معرفة مناصب العمل ودراساتها مع الهيئات المختصة، ولا يكتفي طبيب العمل بإعداد قائمة هذه المناصب بل يجب عليه أن يقوم بدراساتها دراسة وافية وتتضمن هذه الدراسة لمناصب العمل النقاط التالية:

-الوضعية الجغرافية لمنصب العمل.

-الحركات والأفعال التي يقوم بها العامل لإنجاز الأنشطة الموكلة إليه.

-الأعباء المادية.

-المحيط الذي يقع فيه منصب العمل.

والهيئات المستخدمة تستغل هذه الإحصائيات والاقتراحات المقدمة وتعمل على أساسها على تحسين بيئة العمل مما ينعكس على الوضعية الصحية للعمال.

كما يلتزم طبيب العمل بإعداد ملف طبي لكل عامل، ولا يبلغ إلا لطبيب العمل المفتش المختص إقليمياً على أن يتم هذا الملف بعد كل فحص طبي لاحق تحدد مدة حفظ الملف الطبي 10 سنوات بعد تاريخ الإحالة على التقاعد.

كما أن المهام العلاجية لطبيب العمل محدودة، حيث يتكفل طبيب العمل بالعلاج الاستعجالي للمصابين بحوادث العمل، وهي المهام التي كانت تستفاد ضمناً من أحكام ونصوص القوانين السابقة لاسيما الأمر المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل.

ويقصد بالعمل الطبي العلاجي كل عمل طبي يدخل في نطاق علاج المريض ويخرج عن إطار الوقاية ويمارس طبيب العمل عمله الفني في الإطار التقليدي المعروف في مهنة الطب عبر مراحل مختلفة للعمل الطبي العلاجي إلا أن المشرع قد خص طبيب العمل بتحديد تدخلاته العلاجية.

وأولى هذه المراحل هي مرحلة الفحص الطبي العلاجي الذي يقوم به الطبيب لعلاج المريض وهو اكتشاف الإصابات التي تتنافى مع منصب العمل المقصود، ثم تليها مرحلة التشخيص حيث يحاول الطبيب في هذه المرحلة أن يترجم الدلائل والظواهر التي عاينها لاستخلاص النتائج وفق المعطيات والقواعد العلمية لتحديد نوع المرض بعد التثبت من وجوده وهذا تمهيدا لوصف ومباشرة العلاج الملائم له، أما المرحلة الثالثة هي مرحلة العلاج حيث يحدد الطبيب في هذه المرحلة وسائل العلاج الملائمة لنوعية المرض وطبيعته كما ورد في المادة 20 من قانون تنظيم طب العمل ثم تليها مرحلة تحرير الوصفة الطبية إذ تتوج مرحلة العلاج بعملية تحرير الوصفة الطبية وتقديمها إلى المريض يثبت فيها الطبيب ما انتهى إليه ويبين العلاج الذي وصفه وطريقة استعماله وأخيراً مرحلة الرقابة العلاجية.

4-2- أهمية طب العمل

يكتسي طب العمل أهمية كبرى في مجال الشغل ذلك أنه:

- يعمل على المحافظة على القدرة الإنتاجية للعامل والتوازن النفسي في مختلف المجالات.
- من الناحية القانونية يعتبر طب العمل التزاما يلقي على عاتق الهيئة المستخدمة، ذلك أنه يعد حقا ثابتا وأصيلا من بين الحقوق المقررة قانونا تحت طائلة العقوبات الجزائية وكذا الإدارية المتمثلة في

الغرامات المالية وكذا غلق المؤسسة المستخدمة اذا لوحظ خطر وشيك يمس سلامة العمال وعدم مراعاة تدابير الأمن والصحة وكذا النظافة.

- من الناحية الاقتصادية، فيعد العامل العنصر الأول في الاقتصاد الوطني، إذ أن رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وتحسين أداء الخدمة مرتبط برفع مستواه الصحي، فالعامل الذي لا تراعى سلامة صحته في المؤسسة المستخدمة يكون مستوى أداء الخدمة التي يقدمها متدني جداً، الأمر الذي يجعله عنصراً غير فعال وغير منتج، مما يؤدي لتكبد المؤسسة لخسائر ناتجة عن عدم الاهتمام بالجانب الصحي للعمال

4-3-3- مهام طب العمل

تتعدد مهام طب العمل، ندرج فيما يلي أهم الجوانب التي يتم تغطيتها:

4-3-1- من الناحية العملية

- تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة العمال في أماكن العمل وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.
- معاينة أو فحص العمال الأجراء قبل تشغيلهم بالمؤسسة للنظر في مقدرتهم على العمل وتحديد نوع العمل الذي يمكنهم القيام به .

4-3-2- من الناحية الإنتاجية

تتحقق مهمة طب العمل من هذه الناحية عندما ينجح طبيب العمل في عملية تخفيض حالات العجز ويضمن استمرار الحياة النشيطة للعامل الأجير .

4-3-3- من الناحية الصحية:

- الحفاظ على أكبر قدر من راحة العمال البدنية والعقلية في كافة المهن
- حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن ينجر عنها الحوادث أو الأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.

4-4- التزامات هيئة الضمان الاجتماعي في تعويض المتضررين من الحوادث أو الأمراض المهنية

يستفيد العامل الذي تعرض لحادث عمل من أداءات عينية ونقدية، ولكن هذا لا يتأتى له إلا بعد إتباع إجراءات حددها المشرع في قانون 83/13 المتضمن حوادث العمل والأمراض المهنية، اولها التصريح بالحادثة او المرض المهني من طرف صاحب العمل لهيئة الضمان الاجتماعي خلال مدة 48 ساعة من علمه بوقوع الحادث مع عدم احتساب ايام العطل وهذا ما الزمته المادة 13/2 من القانون السابق ولا يسقط وجوب التصريح من صاحب العمل حتى لو لم ينجر عن الحادث عجز او بدى انه ليس للعمل اي صلة به.

بعد تصريح صاحب العمل تقوم هيئة الضمان الاجتماعي بما يلي:

- التصريح بحادث العمل او المرض المهني لدى مفتش العمل المشرف على المؤسسة
- البث في الطابع المهني للحادث او المرض المهني بعد الحصول على ملف التصريح بالحادث أو المرض في أجل لا يتعدى 20 يوما من تاريخ تبليغها ومعاينة الاصابة عن طريق المراقبة الطبية
- منح أداءات التأمينات الاجتماعية للمصاب في حالة عدم الاعتراض على الطابع المهني له.
- في حالة الاعتراض ترسل اشعار للمصاب أو ذوي حقوقه بذلك، وعليه فإن هيئة الضمان الاجتماعي هي من تتولى تسيير صندوق الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

إذن:

المورد البشري له دور بالغ الاهمية في تحقيق الكفاءة الانتاجية كما ونوعا ولتجسيد هذه الاهداف لابد من توفير السلامة والامن في بيئة عمله لحمايته من خطر الاصابة بالأمراض والحوادث المهنية من خلال وضع برامج السلامة المهنية التي تعتبر وسيلة لإشراك مختلف الفواعل على مستوى الدولة في وضع ترسانة قانونية تلزم المؤسسات بالتقيد بها وإلا فإنها تخضع لعقوبات.

الخاتمة

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة لكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من بحث عن مصادر القوى البشرية وباختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المصالح الملائمة التي من شأنها أن تدفع إلى بذل أقصى طاقتهم داخل المنظمات وتمثل الموارد البشرية في المنظمات من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها ولا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية فالمنظمة بدون أفرادها ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط فالأفراد وليس المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية حتى تواكب التغييرات البيئية التي تواجهها المنظمة وحتى يتسنى لها ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم ببناء استراتيجية وظائفها من استقطاب واختيار وتوظيف هذا الأخير الذي يعتبر من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من دواعي الكفاءات والمؤهلات الممتازة ويهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات الشركة والفرد.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات الإدارة وذلك من خلال اتخاذها التدابير وإجراءات أهمها عملية التوظيف التي تعتبر مجموعة من الفعالات التي تستخدمها لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما تعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال منع أو التقليل من توظيف الشخص الغير مناسب والذي يقوم بها الشخص المعين مما يؤدي لخسارة المنظمة وإلحاق الضرر بها.

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تخص بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات وتبرز الحاجة إلى هذه الموارد مع ازدياد الطلب عليها، أما البحث عن الموارد البشرية فإنه مكلف ومتقلب في آن واحد، وبما أن الحاجة إلى الموارد البشرية دائما موجودة والتنوعية الأفضل دائما مرغوبة، فلا بد إذا من تبرير تلك الحاجة، وتحصيل تلك النوعية عن طريق اكتشاف الأفراد ومحاولة جذبهم ووضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها ثم تأتي عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه مع المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام مناسب منهم.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

- معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط 04، القاهرة، <https://www.noor-book.com>، تاريخ الاطلاع: 2023-05-05.
- الابراهيم محمد العقلة، حوافز العمل بين الإسلام والنظرية الوضعية، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، بدون سنة نشر.
- إبراهيم مصطفى ورفاقه، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، ج 10.
- أحمد زكي بدوي، علاقات العمل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1968.
- محمد دويدار، مبادئ الاقتصاد السياسي، ط5، شركة المختار للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998.
- أشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة، 2011.
- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2008، <https://www.alarabimag.com>، تاريخ الاطلاع: 2023-05-05.
- المعاني الجامع، <https://www.almaany.com>، تاريخ الاطلاع: 2023-05-04.
- جاك بيديه، غي كير، ترجمة هادي بلحاج، معجم الماركسية النقدي: تقسيم العمل، دار الفارابي، بيروت
- ياسين ريوح، طبيعة الوظيفة العمومية في الإسلام، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 19، 2015.
- الموجه في اللغة والإعلام، الطبعة رقم 24، دار شروق، لبنان، 1973.
- بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005 – 2007)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2008.
- رفعت عبد الحليم الفاخوري، إدارة الإبداع المنهجي، منشورات المنظمة العالمية للتنمية، القاهرة، 2005.

- روجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عرقاب اسمهان، أورادي يسرى، سياسة التوظيف في القطاع العام ودورها في الحد من البطالة في الجزائر 2004-2018 دراسة حالة وزارة التربية الوطنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العموم السياسية، جامعة بومرداس، 2019.
- إسماعيل قبيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- إبراهيم أبو غزالة، تعريف المهنة، <https://mawdoo3.com>، 8 أوت 2018، تاريخ الاطلاع: 2023-05-07.
- قعدة العبد، قندوسي سعدية، إدارة الموارد البشرية: تحدي اليوم ورهان المستقبل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 12، ع 01، 2022 (89-112).
- عيشاوي وهيبة، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ووظائفها، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، 2012 (213-227).
- محلوف سعاد، شريك لويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، ع 04، 2018 (227-230).
- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- موسى سهام، زاوي صورية، أهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب وتخطيط الموارد البشرية) دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بنك السلام وبنك البركة ولاية بسكرة، المجلد 07، ع02، 2021.
- عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، التحليل الوظيفي وتأثيره على إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، ع 2، 2021 (257-270).
- شباح فتاح، بوسردي صورية، آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية أساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، ع 01، (317-332) 2021
- بوتلجة حسين، مشرور محمد الأمين، حسيني إسحاق، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية: محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، ع2، 2017.

- لعريبي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، ع 01، 2021.
- علاش دليلة، مداح لخضر، أهمية منهج غرادار في تحليل وتقييم الوظائف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، ع 03، سبتمبر 2022 (389-407).
- بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
- خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2007.
- ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، ط1، كلية التخطيط 2007.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
- خضيرة كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007
- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- بلقاضي الأمين، سيد علي ذهبية، أهمية تكنولوجيا المعلومات في استقطاب الموارد البشرية، مجلة التحولات الاقتصادية، مجلد 3، ع 01، 2023.
- براهيمى آسيا، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، ع 01، 2017 (803-822).

- Rey Alain, Dictionnaire historique de la langue française, Volume 1, Dictionnaires Le Robert, 1992, (2383 pages).
- Pierre Paster, Richard Breard, Gestion des conflits, Edition Liaisons, 3^{eme} Edition, 2005.
- RÉDHA TIR, Préoccupation de gestion des ressources humaines dans l'administration publique en Algérie, Cahiers du CREAD, N^o 76, 2006, pages 519.
- Benhalima Khayra, Berraho Hadj Meliani, BOUDRINA Yamina, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; un Facteur Déterminant de Valoriser et Développer les Compétences dans l'Entreprise Economique Algérienne : Cas de Sonatrach, Revue Les cahiers du POIDEX, N ° 03, Mai 2015.
- Beldjelalia Nabil, Benbayer Habib, L'effet de la gestion des ressources humaines sur la rentabilité des entreprises publiques Algériennes, Revue EL – Maqrizi pour les études économiques et financières, Volume:06, N° 02 (2022), p 506–525.
- Mucchielli, R, L'étude des postes de travail, Leséditions ESF, Paris.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	بطاقة الوصف الوظيفي	01
41	خصائص طريقة A3	02
71	أوجه الاختلاف بين نظريتي ماسلو وهرزبرغ	03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	01
30	خطوات التحليل الوظيفي	02
36	استمارة الوصف الوظيفي	03
63	نموذج تخطيط المسار الوظيفي	04
69	هرم ماسلو للحاجات	05